

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA



**TESIS DOCTORAL**

**GESTIÓN DE PERSONAS Y RACIONALIDAD COMUNICATIVA:**  
procesos decisorios comunicativos para la efectividad organizacional y la  
calidad de vida en el trabajo

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Luis Gustavo Goi Simões**

Director

José Manuel Ruano

**Madrid, 2015**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN ORTEGA Y  
GASSET**



**GESTIÓN DE PERSONAS Y RACIONALIDAD  
COMUNICATIVA: procesos decisorios comunicativos para  
la efectividad organizacional y la calidad de vida en el trabajo**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR  
PRESENTADA POR**

**Luis Gustavo Goi Simões**

Bajo la dirección del doctor  
José Manuel Ruano

**Madrid, 2014**



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN  
ORTEGA Y GASSET

Programa de Doctorado  
Gobierno y Administración Pública

Título de la Tesis Doctoral

***GESTIÓN DE PERSONAS Y RACIONALIDAD***  
***COMUNICATIVA: procesos decisorios comunicativos para la***  
***efectividad organizacional y la calidad de vida en el trabajo***

Doctorando  
Luis Gustavo Goi Simões

Director de la Tesis  
Dr. José Manuel Ruano  
(UCM)

Madrid, 2014

# ÍNDICE

<b>Lista de Siglas .....</b>	<b>8</b>
<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>9</b>
<b>Índice de Cuadros .....</b>	<b>11</b>
<b>Índice de Gráficos .....</b>	<b>11</b>
<b>Índice de Apéndices .....</b>	<b>12</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>14</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>36</b>

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA RACIONALIDAD**

<b>1.1 El paradigma científico-instrumental y la alternativa comunicativa .....</b>	<b>38</b>
<b>1.2 La gestión de personas y la esencialidad de la comunicación .....</b>	<b>43</b>
<b>1.3 Los límites de la gestión instrumental de personas.....</b>	<b>46</b>
1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	46
1.3.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	47
1.3.3 OBJETIVOS FINAL E INTERMEDIOS .....	48
1.3.4 RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	48

## **CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO**

<b>2.1 Caracterización de la investigación.....</b>	<b>50</b>
<b>2.2 Elaboración del modelo de análisis .....</b>	<b>51</b>
<b>2.3 Variables de la investigación.....</b>	<b>52</b>
2.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE .....	52
2.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE .....	53
2.3.3 VARIABLES DE CONTROL .....	54
2.3.4 VARIABLES MODERADORAS .....	55
2.3.5 VARIABLE INTERVINIENTE .....	55
<b>2.4 Elección de las organizaciones estudiadas.....</b>	<b>56</b>
<b>2.5 Análisis estadísticos .....</b>	<b>58</b>
<b>2.6 Estudio comparado de casos .....</b>	<b>60</b>

## **CAPÍTULO III: FINALIDAD Y ROL DE LA GESTIÓN DE PERSONAS**

<b>3.1</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2</b>	<b>Un breve concepto de gestión de personas .....</b>	<b>63</b>
<b>3.3</b>	<b>Origen y evolución de la gestión de personas: una historia de adaptación a las necesidades organizativas.....</b>	<b>64</b>
3.3.1	PRIMERA FASE .....	65
3.3.2	SEGUNDA FASE Y TRANSICIÓN.....	66
3.3.3	TERCERA Y ACTUAL FASE .....	69
<b>3.4</b>	<b>¿Por qué existe y para qué sirve la Gestión de Personas? .....</b>	<b>71</b>
3.4.1	LA FINALIDAD .....	72
3.4.2	LOS ROLES .....	76
3.4.3	LOS PROCESOS.....	84
3.4.4	GESTIÓN DE PERSONAS ESTRATÉGICA Y HUMANA .....	85
3.4.5	CRÍTICAS A LA ACTUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS .....	85
<b>3.5</b>	<b>La gestión de personas pública en comparación con la privada .....</b>	<b>88</b>
<b>3.6</b>	<b>Evaluación de efectividad de la Gestión de Personas .....</b>	<b>91</b>
3.6.1	EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD.....	91
3.6.2	FORMAS DE EVALUACIÓN.....	92
3.6.3	FUNDAMENTOS DE LA EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD.....	94
3.6.4	EJEMPLOS DE MODELOS Y DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS .....	98
3.6.4.1	Prácticas de Recursos Humanos aplicadas a directivos y a no directivos .....	99
3.6.4.2	Prácticas de Alto Rendimiento .....	99
3.6.4.3	Prácticas de Alto Compromiso y confianza.....	102
3.6.4.4	Indicadores para grandes organizaciones .....	104
3.6.4.5	Reputación y efectividad .....	105
3.6.4.6	Competencias profesionales de Recursos Humanos.....	107
3.6.4.7	Capacidades profesionales y efectividad .....	107
3.6.4.8	Múltiples Stakeholders .....	109
3.6.4.9	Modelo Biopsicosocial y Organizativo de Calidad de Vida en el Trabajo.....	109

## **CAPÍTULO IV: PRÁCTICAS COMUNICATIVAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS**

<b>4.1</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>111</b>
<b>4.2</b>	<b>Teoría de la acción comunicativa habermasiana .....</b>	<b>112</b>
4.2.1	RACIONALIDAD COMUNICATIVA.....	112
4.2.1.1	Definición .....	112
4.2.1.2	Entendimiento .....	114
4.2.1.3	Mundo de la vida .....	114
4.2.1.4	Argumentación.....	116
4.2.1.5	Pretensiones de validez .....	117
4.2.2	ACCIÓN COMUNICATIVA .....	117
4.2.2.1	Tipología de la acción .....	117
4.2.2.2	Caracterización de la acción comunicativa.....	120
<b>4.3</b>	<b>Prácticas comunicativas en las organizaciones .....</b>	<b>124</b>
4.3.1	NOMENCLATURAS Y CONCEPTOS.....	124
4.3.2	LAS MÚLTIPLES DIMENSIONES DE LA TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVA .....	129
4.3.3	LA INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS.....	131
4.3.4	EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL MODERADOR .....	134
<b>4.4</b>	<b>Prácticas comunicativas en los procesos decisorios de gestión de personas</b>	<b>138</b>

## **CAPÍTULO V: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES Y EXPLORACIÓN INICIAL DE LOS DATOS**

<b>5.1</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>140</b>
<b>5.2</b>	<b>Dimensiones e indicadores de las variables independiente y dependiente .</b>	<b>140</b>
5.2.1	IMPLICACIÓN EN EL PROCESO DECISORIO DE GESTIÓN DE PERSONAS .....	140
5.2.1.1	Grado de implicación.....	141
5.2.1.2	Grupos influenciados .....	143
5.2.1.3	Fases del proceso decisorio.....	144
5.2.1.4	Indicador de implicación .....	144
5.2.2	EFFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE PERSONAS.....	145
5.2.2.1	Modelo para la evaluación de la efectividad de la Gestión de Personas .....	145
5.2.2.2	Dimensiones e indicadores de efectividad.....	146

<b>5.3</b>	<b>Investigación de campo exploratoria y preliminar .....</b>	<b>152</b>
5.3.1	INFORMACIÓN ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA .....	152
5.3.2	DATOS DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA CON LOS GERENTES DE GESTIÓN DE PERSONAS .....	153
<b>5.4</b>	<b>Datos preliminares de la investigación de campo .....</b>	<b>157</b>
5.4.1	MUESTRAS DE LOS GRUPOS OBTENIDAS EN CADA ORGANIZACIÓN .....	157
5.4.2	FACTORES Y CONFIABILIDAD DE LAS ESCALAS DEL CUESTIONARIO .....	159
5.4.2.1	Unidimensionalidad y confiabilidad de la escala de implicación en el proceso decisorio .....	159
5.4.2.2	Dimensiones y confiabilidad de las escalas de percepción de efectividad para los grupos de clientes.....	160
5.4.2.3	Dimensiones y confiabilidad de las escalas de percepción de efectividad para los grupos influenciados. ....	164

## **CAPÍTULO VI: INFLUENCIA DE LA IMPLICACIÓN EN LA EFECTIVIDAD**

<b>6.1</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>167</b>
<b>6.2</b>	<b>La Implicación de los grupos influenciados en el proceso decisorio de Gestión de Personas.....</b>	<b>168</b>
<b>6.3</b>	<b>Efectividad de la Gestión de Personas y el control de las características organizativas externas que influyen en ella.....</b>	<b>174</b>
<b>6.4</b>	<b>Influencia de la implicación en la efectividad .....</b>	<b>178</b>
<b>6.5</b>	<b>El efecto mediador de la efectiva posibilidad de influir en las decisiones ..</b>	<b>183</b>
<b>6.6</b>	<b>Interacciones del tiempo de trabajo y del grupo profesional con la implicación.....</b>	<b>188</b>
6.6.1	TIEMPO DE TRABAJO .....	189
6.6.2	GRUPOS PROFESIONALES .....	192
<b>6.7</b>	<b>Implicación y efectividad – discusión sobre el análisis cuantitativo .....</b>	<b>197</b>
6.7.1	ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS Y EL BAJO NIVEL DE IMPLICACIÓN EN EL PROCESO DECISORIO .....	198
6.7.2	LA IMPORTANCIA DE LA CONTRIBUCIÓN DEMOCRÁTICA A LAS DECISIONES DE GESTIÓN DE PERSONAS .....	199

6.7.3	EL PAPEL DE LAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL Y COMUNICATIVA EN LA GESTIÓN DE PERSONAS .....	202
6.7.4	LA INFLUENCIA LIMITADA DE LA PARTICIPACIÓN EN LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS IMPLEMENTADAS .....	205
6.7.5	EL EFECTO MEDIADOR DEL TIEMPO DE TRABAJO SOBRE LA PERCEPCIÓN ACERCA DE LAS CONDICIONES PARA LA MOTIVACIÓN .....	206
6.7.6	DIFERENCIAS DE PODER DE INTERVENCIÓN ENTRE LOS GRUPO INFLUENCIADOS.....	209

## **CAPÍTULO VII: ESTUDIO COMPARADO DE LAS ORGANIZACIONES**

<b>7.1</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>211</b>
<b>7.2</b>	<b>Estudio de caso del BCB.....</b>	<b>212</b>
7.2.1	PROCESO DECISORIO DEL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS DEL BCB .....	213
7.2.1.1	Formulación de la agenda .....	214
7.2.1.2	Elaboración de la política.....	215
7.2.1.3	Planeación de la implementación .....	219
7.2.1.4	Evaluación de la política.....	220
7.2.1.5	Categorización general del proceso .....	221
7.2.2	PROCESO DECISORIO DE LA OPOSICIÓN PÚBLICA DE 2009 .....	222
7.2.2.1	Formulación de la agenda .....	223
7.2.2.2	Elaboración de la práctica.....	225
7.2.2.3	Planeación de la implementación .....	226
7.2.2.4	Evaluación de la política.....	231
7.2.2.5	Categorización general del proceso .....	232
7.2.3	EL PROCESO DECISORIO DE GESTIÓN DE PERSONAS EN EL BCB.....	233
7.2.4	PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL BCB.....	240
<b>7.3</b>	<b>Estudio de caso de la STN .....</b>	<b>245</b>
7.3.1	PROCESO DECISORIO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA STN .....	246
7.3.1.1	Formulación de la agenda .....	247
7.3.1.2	Elaboración de la política.....	248
7.3.1.3	Planeación de la implementación .....	249
7.3.1.4	Evaluación de la política.....	250
7.3.1.5	Categorización general del proceso .....	251



7.3.2	PROCESO DECISORIO DEL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS DE LA STN .....	252
7.3.2.1	Formulación de la agenda .....	253
7.3.2.2	Elaboración de la política y planeación de la implementación .....	255
7.3.2.3	Evaluación de la política .....	257
7.3.2.4	Categorización general del proceso .....	258
7.3.3	EL PROCESO DECISORIO DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LA STN	258
7.3.4	PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA STN .....	263
7.4	<b>Estudio de caso de la SOF .....</b>	<b>265</b>
7.4.1	PROCESO DECISORIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN INTERNA DE LA SOF .....	266
7.4.1.1	Formulación de la agenda .....	267
7.4.1.2	Elaboración de la política .....	269
7.4.1.3	Planeación de la implementación .....	270
7.4.1.4	Evaluación de la política .....	271
7.4.1.5	Categorización general del proceso .....	271
7.4.2	PROCESO DECISORIO DE IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES DE LA SOF ..	272
7.4.2.1	Formulación de la agenda .....	272
7.4.2.2	Elaboración de la política .....	274
7.4.2.3	Planeación de la implementación .....	275
7.4.2.4	Evaluación de la política .....	275
7.4.2.5	Categorización general del proceso .....	276
7.4.3	EL PROCESO DECISORIO DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LA SOF	277
7.4.4	PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA SOF .....	282
7.5	<b>Comparación y discusión sobre los casos .....</b>	<b>283</b>

## **CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES**

8.1	<b>El trabajo realizado .....</b>	<b>295</b>
8.2	<b>Hallazgos del trabajo .....</b>	<b>300</b>
8.3	<b>Epílogo: Hacia una gestión de personas proactiva, estratégica y humana.</b>	<b>311</b>
8.4	<b>Sugerencias para nuevas investigaciones.....</b>	<b>314</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>316</b>
---------------------------	------------

## **LISTA DE SIGLAS**

ANCOVA	Análisis de Covarianza
ANOVA	Análisis de Varianza
BCB	Banco Central do Brasil
DO	Desarrollo Organizacional
GP	Gestión de Personas
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IIP	Índice de Implicación Preliminar
MGPC	Modelo de Gestión de Personas por Competencias
PAC	Prácticas de Alto Compromiso
PAR	Prácticas de Alto Rendimiento
RRHH	Recursos Humanos
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
SOF	Secretaria de Orçamento Federal
TDP	Toma de Decisiones Participativa

## Índice de Tablas

Tabla 5.1: Cuestionarios respondidos con respuestas válidas por organización y por grupo.....	158
Tabla 5.2: Matriz de configuración de los factores para la dimensión de contribuciones de las políticas y prácticas de GP .....	161
Tabla 5.3: Matriz de configuración de los factores para la dimensión de condiciones para la motivación por el trabajo .....	162
Tabla 5.4: Porcentaje de la varianza total y Alfa de Cronbach de los factores de las dimensiones de efectividad. ....	163
Tabla 5.5: Matriz de configuración de los factores para la dimensión de condiciones para la motivación por el trabajo en los grupos influenciados .....	165
Tabla 5.6: Porcentaje de la varianza total y Alfa de Cronbach de los factores de las dimensiones de efectividad para los grupos influenciados .....	166
Tabla 6.1: Implicación en la formulación de la agenda de actuación de la GP .....	168
Tabla 6.2: Implicación en la elaboración de las políticas de GP .....	169
Tabla 6.3: Implicación en la planificación de la implementación de las políticas de GP .....	170
Tabla 6.4: Implicación en la evaluación de las políticas de GP .....	170
Tabla 6.5: Influencia efectiva sobre las Políticas de GP .....	172
Tabla 6.6: Indicador de implicación general .....	172
Tabla 6.7: Efectividad del Área de Gestión de Personas .....	175
Tabla 6.8: Correlación entre organizaciones y la efectividad, controlada por la implicación .....	177
Tabla 6.9: Correlación de Pearson entre implicación y efectividad .....	180
Tabla 6.10: Regresiones entre participación activa en las fases del proceso decisorio y las dimensiones de efectividad, controladas por características organizativas externas.....	182
Tabla 6.11: Regresiones entre la participación activa en las fases del proceso decisorio y la influencia efectiva sobre las políticas de GP, controladas por las características organizativas externas.....	184
Tabla 6.12: Regresiones entre la influencia efectiva sobre las políticas de GP y las dimensiones de efectividad, controladas por las características organizativas externas y por la participación activa en las fases significativas del proceso decisorio .....	186

Tabla 6.13: Regresiones entre la implicación y las dimensiones de efectividad, controladas por las características organizativas externas, para los subgrupos de tiempo de trabajo.....	190
Tabla 6.14: Regresiones para el efecto interactivo entre las categorías de tiempo de trabajo y la implicación sobre las dimensiones de efectividad .....	191
Tabla 6.15: Medias Marginales Estimadas en el rol de aliado estratégico .....	194
Tabla 6.16: Medias Marginales Estimadas en el rol de Agente de Flexibilización Organizativa .....	194
Tabla 6.17: Medias Marginales Estimadas en el rol de Agente de Humanización.....	194
Tabla 6.18: ANCOVA de dos factores de las medias de percepción de efectividad por los grupos de implicación y de profesionales (funcionarios y gerentes de negocios), controlando el efecto de las características organizativas externas.....	196
Tablas 6.19: ANCOVA de dos factores de las medias de percepción de efectividad por los grupos de implicación y de profesionales (funcionarios y profesionales de GP), controlando el efecto de las características organizativas externas.....	196
Tabla 7.1: Implicación en la formulación de la agenda de actuación de la GP ....	234
Tabla 7.2: Implicación en la elaboración de las políticas de GP .....	236
Tabla 7.3: Implicación en la planificación de la implementación de las políticas de GP.....	236
Tabla 7.4: Implicación en la evaluación de las políticas de GP .....	237
Tabla 7.5: Influencia efectiva sobre las Políticas de GP .....	239
Tabla 7.6: Pruebas T entre medias de percepción de efectividad de los grupos de clientes .....	242
Tabla 7.7: ANCOVA de las medias de percepción de efectividad por los grupos de clientes, controlando el efecto de la implicación en el proceso decisorio, para el BCB.....	243
Tabla 7.8: Implicación en la formulación de la agenda de actuación de la GP .....	259
Tabla 7.9: Implicación en la elaboración de las políticas de GP .....	260
Tabla 7.10: Implicación en la planificación de la implementación de las políticas de GP.....	261
Tabla 7.11: Implicación en la evaluación de las políticas de GP .....	261
Tabla 7.12: Influencia efectiva sobre las Políticas de GP .....	263
Tabla 7.13: Implicación en la formulación de la agenda de actuación de la GP .....	278
Tabla 7.14: Implicación en la elaboración de las políticas de GP .....	278
Tabla 7.15: Implicación en la planificación de la implementación de las políticas de GP.....	279

Tabla 7.16: <i>Implicación en la evaluación de las políticas de GP</i> .....	279
Tabla 7.17: <i>Influencia efectiva sobre las Políticas de GP</i> .....	281

## Índice de Cuadros

Cuadro 4.1: <i>Tipología alternativa de la acción social</i> .....	118
Cuadro 4.2: <i>Tipología de la Acción Habermasiana</i> .....	119
Cuadro 5.1: <i>Dimensiones de la implicación en el proceso decisorio de Gestión de Personas</i> .....	145
Cuadro 5.2: <i>Dimensiones e Indicadores para la Evaluación de Efectividad del Rol de Aliado Estratégico</i> .....	147
Cuadro 5.3: <i>Dimensión e Indicadores para la Evaluación de Efectividad del Rol de Agente de Flexibilización organizativa</i> .....	149
Cuadro 5.4: <i>Dimensiones e Indicadores para la Evaluación de Efectividad del Rol de Agente de Humanización</i> .....	151
Cuadro 8.1: <i>Dimensiones de la implicación en el proceso decisorio de Gestión de Personas</i> .....	300

## Índice de Gráficos

Gráficos 5.1: <i>Distribución porcentual de las decisiones por grupos influenciados y general</i> .....	154
Gráfico 5.2: <i>Índice de Implicación Preliminar</i> .....	156
Gráfico 6.1: <i>Medias de la distribución porcentual de participación activa en todas las fases entre los grupos</i> .....	171
Gráfico 7.1: <i>Grados de influencia sobre las políticas de GP</i> .....	240
Gráfico 7.2: <i>Percepción de Efectividad del Área de GP en el BCB</i> .....	241
Gráfico 7.3: <i>Percepción de Efectividad del Área de GP</i> .....	264
Gráfico 7.4: <i>Percepción de Efectividad del Área de GP</i> .....	283
Gráfico 7.5: <i>Medias de Implicación en las Organizaciones</i> .....	284

## Índice de Apéndices

### APÉNDICE A – INDICADORES DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

A.1 – Conjunto de prácticas de RRHH utilizada por el estudio de Cho, Woods y Mayer (2005) .....	326
A.2 – Prácticas de Alto Rendimiento (PAR) utilizadas en el estudio de Huselid (1995).....	327
A.3 – Ítems para medir la intencionalidad del énfasis organizacional en alinear prácticas de recursos humanos con la estrategia en el estudio de Huselid (1995).....	328
A.4 – Ítems del formulario del estudio presentado por Baptiste (2008).....	329
A.5 – Indicadores para la evaluación de RRHH de grandes organizaciones propuestos por Sullivan (2004).....	330
A.6 – Ítems relativos a las competencias y a la efectividad de RRHH utilizados por Han et al. (2006).....	333
A.7 – Ítems relativos a las capacidades y a la efectividad de RRHH utilizados por Huselid, Jackson y Schuler (1997) .....	335
A.8 – Indicadores de efectividad adoptados por Teo y Crawford (2005) .....	336

### APÉNDICE B – INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

B.1 – Guía de entrevista para evaluación preliminar del grado de implicación, con los gerentes de GP.....	337
B.2 – Cuestionario enviado a los funcionarios de las organizaciones investigadas .....	339
B.3 – Guía de entrevista para descripción de los procesos decisorios con los responsables de la implementación de políticas y prácticas de GP .....	347

### APÉNDICE C – DATOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

C.1 – Medias, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos profesionales .....	348
C.2 – Medias, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos profesionales – BCB .....	354
C.3 – Medias, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos profesionales – STN .....	361
C.4 – Medias, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos profesionales – SOF.....	368

C.5 – Regresiones entre la participación activa en las fases del proceso decisorio y las dimensiones de efectividad, controladas por las características organizativas externas .....	375
C.6 – Regresiones entre la participación activa en las fases del proceso decisorio y la influencia efectiva sobre las políticas de GP, controladas por las características organizativas externas.....	377
C.7 – Regresiones entre la influencia efectiva sobre las políticas de GP y las dimensiones de efectividad, controladas por las características organizativas externas y por la participación activa en las fases significativas del proceso decisorio .....	378
C.8 – Regresiones entre la implicación y las dimensiones de efectividad, controladas por las características organizativas externas, para los subgrupos de tiempo de trabajo.....	382
C.9 – Regresiones entre las categorías de tiempo de trabajo, la implicación y las dimensiones de efectividad, controladas por las características organizativas externas.....	386
C.10 – ANCOVA de dos factores de las medias de percepción de efectividad por los grupos de implicación y de profesionales (funcionarios y gerentes de negocios), controlando el efecto de las características organizativas externas .....	391
C.11 – Medias de percepción de efectividad, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos de clientes – BCB.....	393
C.12 – ANCOVA de las medias de percepción de efectividad por los grupos de clientes, controlando el efecto de la implicación en el proceso decisorio, para el BCB .....	394
C.13 – Medias de percepción de efectividad, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos de clientes – STN .....	395
C.14 – Medias de percepción de efectividad, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos de clientes – SOF .....	396
C.15 – Medias de percepción de efectividad, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos de clientes – SOF .....	397

## **ABSTRACT**

Today we live in such an advanced technological age that it would be impossible to imagine it a century, fifty or even twenty-five years ago. This progress occurs in several areas of human activity, as in medicine, telecommunication, information technology, the automotive industry, food, building construction, etc.

This incredible technological development period was made possible by the general and disciplined application of the scientific method in mathematics, physics, chemistry, biology, and in all other fields of human knowledge.

Aristotle (384 BC - 322 BC), with his logical thinking, instituted the foundation stone of the scientific method, which was concretized by Francis Bacon (1561 - 1626), with his proposition of the empirical-deductive method, and by René Descartes (1596 - 1650), who, in *Discourse on the Method*, discussed about the Cartesian Method, basis of modern science.

According to Gil (1999), this modern science is intended objective (unbiased), rational (explained in a positivist logic), systematic (follows a method), verifiable (amenable to examination) and fallible (reprehensible and not definitive or final).

With the success achieved by natural sciences with the application of this method – and being this method the only one accepted by the larger part of the scientific community in order to generate reliable knowledge - social sciences have adopted it, despite the unpredictability of the object studied by it, the researcher's inability to get rid of any misconceptions about that object, the difficulty of quantifying it and the impossibility to control the variables (Gil, 1999).

Employing this method to social sciences, Weber (1991) declared that the social action is "rational with respect to their purposes: determined by expectations on the behavior of the objects of the external world and of other men, and using these expectations as 'conditions' or 'means' to achieve its own purposes rationally calculated and pursued" (p. 20). This sort of rationality is named instrumental, functional or technical.



The instrumental rationality is concerned with defining the means. It determines that an activity is good only if it serves a specific purpose. The principle is that individuals look for maximizing their profits and minimizing their losses, and they always act to that effect.

This instrumental rationality applied to the organizational theory underpinned Frederick Taylor's (1856 - 1915) and Henry Ford's (1863-1947) principles. This application enabled the standardization, the work division and the work specialization, leading to the advent of mass production, which has guides to a substantial increase in efficiency, lower costs and broader access to consumer durables.

On the other hand, at the same time the production-management system induces social wellbeing, it causes externalities that are harmful to workers. The high work standardization, division and specialization leads to unqualified work, phasing out the power over production and, even worse, withdraws the meaning of work from employees. Workers become unable to see how their work contributes to society and therefore are unable to value their own work life.

In addition, another consequence of this system is the detachment between conception and execution. This detachment means that workers cannot give their opinion on the definition of objectives or the working methods applied to their tasks, taking away their human capacity to think and create. They are just allowed to perform tasks or execute orders.

In order to compensate the only role that is left to workers, wages are higher and higher, within Ford's principles. In this way, the management system wants to compensate the fact that it has deprived workers of the possibility to apply their whole ability in work. It seeks, instead, to increase their purchasing power, overvalued by our society. Thus, social relations become merely instrumental.

In the same way, the detachment between conception and execution tends to aggravate more and more the power status of who doesn't have the opportunity to conceive in work, increasing social differences and conflicts inside and outside organizations.

With their actions ruled by the means money and power, people see that their performances within organizations have become restricted by administrative power and have a unique sense: money.

These consequences of the application of instrumental rationality on organizations had already been identified by Weber, quoted by Habermas (2003), as the "loss of meaning" of rational actions with respect to purposes, which are no longer aligned to values; and the "loss of freedom" of people that live as tools in a production mechanistic model.

As a counterpoint to the undesirable externalities caused by the application of instrumental rationality in several fields of social sciences, emerges a critical stream to that rationality: The Critical Frankfurt School.

The critique to instrumental reason sees workers coerced by the rationality with respect to purposes, as their relationships with other individuals and with themselves are constrained by the need to find the best way and to achieve success. The Frankfurt School cannot see a way out from the objectification of subjective and social worlds, restricted by this instrumental paradigm.

In continuation of this discussion, Jürgen Habermas (1929 - ) proposes adding to instrumental actions, which seek success, communicative actions, which seek understanding. For Habermas (2003), the self-preservation of individuals and of life in society, as such, depends on the change of paradigm from teleological rationality to communicative rationality.

In the perspective of Habermas, strategic rationality is that one in which the actor calculates the means from the point of view of utility maximization, while considering the decisions of other actors, which also act aiming at their own goals. Instead, communicative rationality is the one that seeks understanding by means of reasonable arguments, necessary to understand the situation presented and to look for consensus or agreement among the stakeholders in relation to their future actions. While in the former rationality the language is employed as a means to transfer information, in the latter the language acts as the source of interaction. "To this [rationality] the paradigmatic is not a solitary individual relationship with something in the objective world, which can be represented and manipulated, but the inter-subjective relationship

that engage individuals capable of speech and action when they understand each other about something" (Habermas , 2003, Vol. I, p. 499).

The fundamental thing in communicative rationality is that the actions are decided in a democratic and participative way, always seeking understanding through the reason of arguments, considering as participants in the decision all actors affected by its consequences. In contrast, the instrumental rationality seeks to maximize success, only from the point of view of those who have the power to decide.

The presented research intends to foster mutual criticism between those two rationalities. It is believed that both have their place in the pursuit of social wellbeing. In other words, they can complement each other.

People Management (PM) is a support activity to the organization's business, that is to say, it is not directly linked to the organization's core activities. The concept of PM is related to the interaction with people, directly or indirectly related to the organization, in order to define, implement and evaluate policies and practices focused on attracting, retaining and developing people, by using available organizational resources.

It is worth emphasizing that interaction with people is an indissoluble part of management. This research is based on the principle that people are not resources to be managed, but actors who are part of the organizational scene. People may play the role of employees, managers, partners, shareholders, politicians, suppliers, customers and so on.

Further than acting as administrator and deliverer of organizational resources, the support area of an organization may contribute effectively towards the fulfillment of the organizational mission and objectives, acting as a strategic partner of the organization's business.

The bibliographical research conducted in this study concluded that the major theoretical stream believes the area responsible for PM should be concerned with organizational effectiveness and quality of work life. Organizational effectiveness can be understood as the fulfillment of the mission, vision and objectives of the organization. Quality of work life refers to the existence of an organizational

environment that makes possible for employees to perform their jobs in a physically and mentally pleasant and healthy way.

Moreover, empirical studies point to the existence of a positive relationship between practices based on communicative rationality and some dimensions of the effectiveness of the PM performance, as shown below.

Based on the existing literature on participatory decision making, Kearney and Hays (1994) argue that motivational theory leads to the conclusion that employees' participation in the decision making process produces intrinsic personal benefits in addition to personal development, job satisfaction and propensity for change. These factors contribute directly or indirectly to the desired organizational outcomes (low turnover, low absenteeism, low accident rates, better production quality, healthier workforce, reduced neglectful or indulgent behavior, civility among employees, and commitment to the organization).

In the opinion of those authors, participative practices have a positive effect on the ability and willingness of employees to innovate, embrace change and develop skills to cope with uncertainties. Moreover, such practices improve the quality of decisions by increasing the flow of information and ideas and reducing resistance to the implementation of new programs.

Participation in the decision-making process is a powerful means to capture the knowledge and skills that enhance the quality of decisions and motivation (Black and Gregersen, 1997).

Sumhall *et al.* (2008) argue that participation in decision making leads to increases the quality of decisions' outputs, because employees exercise responsible self-direction in carrying out the decisions that they helped to establish, resulting in more satisfied employees, improved performance and enhanced creativity in decision making.

According to Wu and Lee (2001), participatory management researches generally support the common belief that people will accept decisions easier if they have helped to take them than those that have been imposed.

Furthermore, in line with the arguments in favor of practices based on communicative rationality, Brugué Torruella (2008) defends that participative practices

have the potential to generate decisions: (a) with better quality, as these kind of practices induce greater quantity and diversity of information (b) that are legitimized, because the stakeholders are part of the process of definition and implementation, (c) that serve the interests of a greater part of stakeholders, once it is taken by agreement, and (d) more transparent, because the practices give publicity to the decision making process. Additionally, participatory practices have the advantage of creating a civic attitude in participants, which really feel responsible for the decision.

Contemporary organizations are inserted into an environment of complex, dynamic and diversified internal and external demands. If the purpose of the PM area is to contribute effectively towards the fulfillment of the organizational mission and objectives while ensuring the quality of work life, it should take an active role in the necessary changes to meet those demands.

However, literature emphasizes that the PM performance has never played a strategic, proactive and humanizing role in organizations. On the contrary, it is still concerned with technical, transactional and legalistic processes, treating employees as production inputs and assuming a reactive attitude towards organizational demands and changes the organization must implement in order to conform to the external environment (Boog, G., & Boog, M., coord., 2002; Chiavenato 2007; Jamrog and Overholt, 2004; Rodriguez Fernandez, A., 1996; Simmons, 2003).

In addition to that literate position, the perception and the experience at work of the author of this study make him notice that even PM policies and practices that are perfectly aligned with the "best practices" not always achieve the expected results.

It appears, then, that the mastery of instrumental rationality applied to PM processes may not be enough to fulfill the purpose of contributing to organizational effectiveness and ensuring quality of work life.

The hypotheses tested here sustain that the PM area, in order to accomplish its purpose, playing its strategic, proactive and humanizing role, needs a communicative rationality to complement the instrumental one. That communicative rationality would make the contact with all hierarchical levels of all functional departments nearer and would stimulate a collective construction of PM's solutions. Thus, the PM area would be able to understand the true organizational needs with regard to its processes, to know

the cultural traits that restrict or promote the necessary actions to meet the demands presented to the organization, and to understand the demands and motivations of employees.

This reflection has created the following research problem: *Can People Management's decision-making processes based on communicative rationality contribute to the effectiveness of this organizational area?*

To make the achievement of the final objective of checking to what extent and how PM decision-making processes based on communicative rationality contribute to the effectiveness of this organizational area, four intermediate objectives have been proposed.

a) The first one was to define a model of conceptual analysis on the subject of using communicative rationality in PM, and effectiveness of this organizational area. This theoretical framework has helped to define the indexes needed to qualify and quantify the variables, to formulate hypotheses about the relationship between them, and to analyze the data and information collected in field research.

b) The second intermediate objective was to verify the hypotheses related to the influence of PM decision-making processes based on communicative rationality on the effectiveness of this organizational area. The specific hypotheses are presented later and were based on the theoretical framework.

c) The third intermediate objective was to identify to what extent and how practices based on communicative rationality are used in the public organizations studied.

d) Finally, the last intermediate objective was to compare the effectiveness of different practices based on communicative rationality in its purpose of involving stakeholders in the PM decision process.

The fulfillment of these four intermediate objectives has allowed the generation of inferences that led to understand to what extent and how PM decision-making processes based on communication practices can cooperate in the pursuit of the effectiveness of this organizational area.

To meet the proposed objectives, a literature review was conducted, besides several descriptive and inferential statistical analyses and a comparative cases study.

Two theoretical questions were essential to develop the model of conceptual analysis: the definition of what is effectiveness for PM and the characterization of decision-making process based on communicative rationality.

The first question looked for answers in organizational theory dedicated for PM, from where it was possible to define: (a) the purpose and roles of this organizational function; and (b) the methods for verification of these purpose and roles' fulfillment.

The second question depended on an analysis of instrumental rationality and its alternative. Beginning with Habermas' concepts of communicative rationality, were added the ideas of participative and democratized decision-making process in organizations. Based on this literature review, it was possible to define and operationalize what, in this study, is called "PM decision-making processes based on communicative rationality".

This model of analysis allowed the definition of all variables used in this research, namely, involvement in the PM decision-making process (independent variable); effectiveness of PM area (dependent variable); organizational characteristics not related to involvement in the PM decision process that influence the effectiveness of that area (control variable); professional group and organizational tenure of respondents (moderator variables), and perception of effective influence on the policies and practices of PM (intervening variable).

Effectiveness of PM area is defined as the capacity that the organizational area has to accomplish the expected effect of its actions, that is, to achieve its purpose and fulfill its roles.

Based on consulted literature, it was ascertained that the purpose the theoretical mainstream attributes to PM is to contribute to organizational effectiveness and to ensure quality of work life.

In order to fulfill its purpose, the PM area should perform three key roles, which also have been defined based on previous literature. These roles are called "strategic partner", "agent of organizational flexibility" and "agent of humanization".

1. Strategic partner: supporting strategy and business, by offering products and services that ensure the attraction, retention and development of persons capable of ensuring the fulfillment of organizational mission, vision and objectives, and by providing analytical information and knowledge about people management needed to support decisions related to employees and organizational strategy.
2. Agent of organizational flexibility: Developing a flexible organizational culture, in order words, an entrepreneurial, communicative and participative culture, aimed at meeting the demands of the entire organization and society, through policies and practices that foster those kind of attitude.
3. Agent of humanization: promoting an organizational environment that provides the conditions for motivation and guarantees the hygienic factors.

The effectiveness assessment model developed examines the performance of PM area in those three roles, based on the perceptions of the stakeholders influenced by the performance of that organizational area.

Two dimensions were adopted for the role of strategic partner: (i) the contribution of PM policies and practices for the business area, and (ii) the support for decision-making in regard to employees.

For the role of agent of organizational flexibility, three dimensions were proposed to assess the actual impact of organizational culture on work practices and attitudes. The dimension of (i) “democratic participation”, concerned with the involvement of employees in the definition of the objectives and the organization of work, and with the teamwork within and among teams. The dimension of (ii) “free communication”, to assess the flow of information and knowledge within the organizational structure. Finally, the dimension of (iii) “enterprising initiative”, to evaluate the assumption of responsibility traits, innovation capacity and performance and client based approach.



The role of agent of humanization has been shaped by the dimensions of (i) conditions of satisfaction, which measures the presence of hygiene factors, and (ii) conditions for work motivation, which evaluates the existence of motivational factors<sup>1</sup>.

The consulted literature on PM indicates that organizational characteristics that most interfere with the PM effectiveness are: (a) the skills and competencies of professionals in that organizational area (Baptiste, 2008; Cho, Woods y Mayer, 2005; Huselid, 1995); and (ii) the use of some specific methods and techniques called PM "best practices" (Han *et al.*, 2006; Huselid, Jacson y Schuler, 1997). The organizational characteristics of each organization that was part of the research have been treated as control variables. Statistical models adopted in the quantitative analyzes have controlled their impact on the dependent variable (effectiveness of PM area).

Based on the Habermas' pronouncements about communicative rationality and the social action resulting from it, and adding conceptualizations used in the organizational theory literature, it was established a definition for communication practices applied to PM decision-making process. They are formal or informal labor practices governed by a democratic rationale, carried out by PM professionals, in order to conduct any of the phases of decision-making processes on their policies and practices, which involve directly or indirectly all the stakeholders, and which seek consensus or agreement on decisions by reason of the arguments.

A three-dimensional index was defined to measure involvement in the PM decision process. This index measures the perception of individuals of each professional group on the degree of involvement in each phase of the PM decision-making process. The table below summarizes it:

---

<sup>1</sup> Concepts based on Herzberg's Motivation-Hygiene Theory [Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Londres: Stamples Press].

### Dimensions of involvement in the PM decision-making process

Stakeholder groups	Degree of Involvement			
	Agenda Formulation	Policy Development	Implementation Planning	Policy Evaluation
PM professionals	Centralized Decision, Informative Decision, Participative Decision or Communicative Decision			
Business Managers				
Employees				

The consulted literature also suggests that involvement in decision-making process may have its influence over effectiveness moderated by some participants' personal characteristics (Huang *et al.*, 2006; Sumhall *et al.*, 2008; Fiorito *et al.*, 2007; Joensson, 2008), or mediated by their perceptions of effective influence over decisions (Wu y Lee, 2001). That is why moderating and intervening variables were defined for this research.

One of the objectives of this study, as mentioned above, is to test some hypotheses about the relationship between PM decision-making processes based on communicative rationality and effectiveness of that organizational area. In order to do that, among other things, it was verified if people who are involved in the PM decision-making process at different organizations perceive the actions of this area as more effective.

Another purpose of this study is related to the description and comparison of decision-making processes more and less based on communicative rationality.

To meet those objectives, it was necessary to identify organizations with different degrees of involvement in their PM decision-making process, which were willing to be part of the research, allowing the distribution of the questionnaire to their staff.

A theoretical and accessibility sampling method was used in order to identify such organizations. This exploratory investigation used unstructured interviews with individuals who could provide information on PM decision-making processes from different organizations.

Adopting this procedure made possible the identification of the three organizations that were studied, assuming the preliminary idea that these organizations were mutually comparable, that the status of their control variables was quite similar, and that they differed in regards to the level of involvement on PM decision-making processes. These organizations were the *Banco Central do Brasil* (Brazilian Central Bank), the *Secretaria do Tesouro Nacional* (National Treasure Bureau) and the *Secretaria de Orçamento Federal* (Federal Budget Bureau).

Thereafter, some structured interviews were conducted with the PM department heads of each of the organizations listed above.

The interviews sought to identify the latest PM policies and practices implemented in those organizations and the degree of involvement of business managers, PM professionals and other employees in their decision-making processes.

The data collected was tabulated in order to define, preliminarily, the level of involvement in PM decision-making processes of each organization. Thus, it was possible to verify that, actually, the organizations that decided to join the study appeared to have different degrees of involvement in their PM decision process, at least according to the PM department heads' perception.

To carry out the specific objective of testing some hypotheses on the relationship between communicative actions and PM effectiveness, it was quantified the respondents' perception about the involvement in the PM decision-making process and of effectiveness of that organizational area, quantified through a questionnaire with closed questions and Likert scale responses.

Before starting the statistical analysis that could attest or refute the proposed hypotheses, some factorial analyzes were conducted in order to confirm the reliability of the items, scales and dimensions used in the questionnaire.

To assess the extent of the influence of involvement in the PM decision-making process over the perception of the PM area effectiveness; and how moderating and intervening variables interfere in that relationship, in different organizations, it has been proceeded some statistic tests of correlation, regression, comparison of means and analysis of variance (ANOVA). In these procedures, the influence of the control

variable over the dependent variable was statistically controlled through partial correlations, stepwise hierarchical regressions and analysis of covariance (ANCOVA).

The main results and conclusions of these statistical analyzes are listed below:

1. Respondents involvement in PM decision-making processes, in general, is low.

Frequency distributions for the degree of involvement in each decision-making process phase show that, in the average of professionals groups, only the 23.9% of staff members considers decision-making process as participative or communicative, that is to say, less than one quarter of them.

Indeed, the general involvement level found was expected, once the organizations that have taken part of the research are bureaucratic in nature, in other words, their work organization is based on divided and specialized tasks (departmentalization), detachment between conception and execution (hierarchy), formal communications, and standardized routines and procedures.

However, it is noteworthy that the average percentage of respondents who consider decision making as informative (36.3%) is lower than the percentage of those who consider it as centralized (36.9%). It seems that the natural and necessary culture of secrecy in government organizations responsible for the management of economic, monetary, fiscal and budget policies is influencing even their internal management practices and models.

2. Perception of PM effectiveness is correlated and positively predicted by involvement in the PM decision-making process.

3. Active involvement<sup>2</sup> in the agenda formulation phase influences the perception of PM effectiveness in all its dimensions;

4. Perception of effectiveness in the dimensions of the role of strategic partner is also influenced by active participation in the policy evaluation phase;

---

<sup>2</sup> Active involvement refers to the two higher degrees of involvement in the used scale: participative decision and communicative decision.

5. Active participation in the policy development and in the implementation planning phases does not influence the perception of PM in any dimension;

The average correlation found between the involvement and the effectiveness dimensions was significant and moderate ( $r = 0.289$ ). The lowest correlation appeared between involvement and the dimension of democratic participation,  $r = 0.207$ ,  $p$  (one-tailed)  $< 0.001$ , and the highest one between involvement and the dimension of contribution of PM policies and practices for the business area,  $r = 0.433$ ,  $p$  (one-tailed)  $< 0.001$ .

Regression analyses made possible to verify that active participation in the agenda formulation phase leads to a significant increase in the perception of effectiveness in all its dimensions, with standardized coefficients ( $\beta$ ) between 0.140 ( $p < 0.05$ ,  $\Delta R^2 = 0.019$ ) and 0.337 ( $p < 0.001$ ,  $\Delta R^2 = 0.107$ ).

Furthermore it was found that active participation in the policy evaluation phase also is positively related with perception of PM effectiveness in the dimensions of contribution of PM policies ( $\beta = 0.212$ ,  $p < 0.01$ ,  $\Delta R^2 = 0.037$ ) and support for decision-making in regard to employees ( $\beta = 0.163$ ,  $p < 0.05$ ,  $\Delta R^2 = 0.022$ ), both belonging to the role of strategic partner.

On the other hand, active participation in the other two phases of the PM decision-making process (developing policy and planning implementation) does not predict a significantly increase in perceived effectiveness in any of its dimensions.

When employees participate in decision-making process of their own business area, they tend to technically know the discussed issues. Thus, satisfaction and motivation come with taking part in the phases of decision-making process during which they have the opportunity to offer their expertise and to contribute more effectively to achieving the goals they value. But, in PM decision-making processes, the purpose of involvement is more to capture their multiple perceptions, experiences and interests than to obtain their technical contribution, because they do not have deep knowledge about the issues in debate.

Indeed, the phases of agenda formulation and policy evaluation involve more sharing of perceptions, views, experiences and interests than application of knowledge of PM's theoretical models, methods and techniques per se.

Including a topic on the agenda and evaluating a policy rely more on the importance and valuation given by the sum of interests and perceptions than on technical issues. Here lies the fundamental difference between instrumental and communicative rationality. While the first one is concerned with finding the best way to achieve the intended purpose (technical issues), the second one seeks understanding through reasonable arguments about the interests and perceptions to define the purposes and to be in agreement about the necessary social actions to achieve them (policy issues).

The results of this research leads to the conclusion that allowing staff members to democratically express a view and hold a position on the topics that will be subject of a future PM policy is more important to the increase of their perception of PM effectiveness than to give then room to technical participation in policy development and in implementation planning.

6. Perception of effective influence over PM policies and practices mediates the predictive relations between active participation in PM decision-making process and perception of PM effectiveness in five of its seven dimensions;

It was also possible to verify in this study that the positive influence of active participation in the decision-making process over the perception of effectiveness is partially or completely mediated by the effective influence on the PM policies. In other words, employees and business managers that actively participate in the agenda formulation phase tend to perceive that they effectively influence in PM policies that affect them. This perception of influence makes them evaluate better the PM effectiveness in the dimensions of (i) contribution of PM policies; (ii) democratic participation; (iii) free communication; (iv) conditions of satisfaction; and (v) conditions for work motivation.

The effective influence over the PM policies is what guarantees that the involvement in decision-making process characterize itself as a communicative action. If not, the action is strategic – or has a pragmatic rationale – since it has the only

purpose of overcoming the limited cognitive capacity of PM managers in collecting and analyzing information, knowledge and relevant perceptions to a decision, or simply validate or justify a decision taken in a centralized way.

7. Hypotheses about moderation of professional group and of organizational tenure over the predictive relations between active participation in decision-making process and perception of PM effectiveness were only partially confirmed.

As seen in the consulted literature, this study also concluded that the effect of involvement over perceived motivation conditions is more important and meaningful to staff members with shorter organizational tenure.

The interaction effect between organizational tenure (less or more than nine years of work in the organization) and overall involvement over the perceived effectiveness of the dimension of conditions for work motivation was shown significant ( $\beta = -0.180$ ,  $p < 0.05$ ,  $\Delta R^2 = 0.016$ ). In other words, respondents with more than nine years of work tend to change their perception about motivation conditions when they are involved in the PM decision-making process less than respondents with less organizational tenure.

However, this standard was not confirmed in regard to the other dimensions of PM effectiveness. Although it was noticed that the newer staff members were more influenced by their perception of involvement in the PM decision-making process than the older ones in all dimensions of effectiveness, but in “support for decision-making in regard to employees”, this difference is only significant for the dimension of work motivation.

The hypothesis about the effect of belonging to a specific professional group on predictive relationship between involvement and perceived effectiveness expressed that the fact of being a PM professional or a business manager would make the influence of involvement over the perception of effectiveness bigger than the fact of belonging to the group of employees, because the opinion of those groups could have more weight or power in the decision-making process.

However, even finding differences between the professional groups regard to the effect of involvement over the perceived effectiveness, these differences were not significant. Thus, the hypothesis must be rejected.

In conclusion, there is no way to meet such a variety of needs and perspectives, like the ones are presented to the PM area, without a governance structure that allows the involvement of all stakeholders in the decision process. Thus, the effective PM area performance in the roles of strategic partner, agent of organizational flexibility and agent of humanization depends on continuous contact with all other areas of the organization, so that its decisions can reflect the larger possible range of views, demands and particularities of the organization.

Creating a democratic participation space for the definition and prioritization of problems and opportunities of improvement and for the evaluation of the undertaken actions in the field of PM ensures that perceptions, experiences and interests of the entire organization will be considered in the decision-making process, generating, thus, policies and practices aligned with real organizational needs. Adding this political quality to the technical quality that PM professionals can aggregate to the PM decision-making process - by providing knowledge and analytical skills in the phases of developing policy and planning implementation – will certainly contribute to increase PM effectiveness.

Thus, it is clear the complementarity between instrumental and communicative rationalities in order to generate a more effective PM, that is to say, a more strategic, proactive and human PM actuation. On one hand, instrumental rationality is the most appropriate logic to define the best methods and techniques so that the PM can achieve their ends. On the other, communicative rationality can help to define these ends and to choose the problems and opportunities that deserve to be prioritized.

Making sure everyone knows the PM operation, performance limitations, what has been done and what is intended to be done may minimize rumors and unfounded interpretations about the policies and practices implemented and may enhance the image and reputation of the PM area in the organization. If employees and business managers know the PM business, understand its limitations, have a positive image of the area and participate in its decision-making process, they will probably understand and cooperate



in the implementation and execution of its new policies and practices. Consequently, PM policies and practices tend to be more effective.

At last, giving everyone equal opportunity to participate in the PM decisions minimizes the harmful effect of possible privileged access to its decision-making process. If everyone has equal opportunity to offer their perceptions, experiences and demands, it will most likely increase the tendency to have a balance in contemplating the needs of different PM stakeholder groups.

To address the last two specific objectives, it has been made a comparative cases study. First, the decision-making processes related to two newly implemented PM policies and practices were delineated in each of the participating organizations. Then, the perception of stakeholder groups regarding their involvement in PM decision-making process and their perceived PM effectiveness were quantified.

Decision-making processes used in newly implemented PM policies and practices were described through group interviews. The data collection procedure used was the episodic interview technique. This sort of technique seeks for respondents' experimental knowledge generated in specific situations. This type of interview put the interviewee's responses in situational episodes that are relevant to the study. In this case, the different phases of the decision-making process about the newly implemented PM policies and practices in organizations. The descriptions and stories about how the phases of decision-making process took place allowed, through the social construction of organizational realities, understanding to what extent and how these decision-making processes have used communicative practices.

Group interviews were preferred because more people tend to contribute with more details about the episodes than a single individual, and also because the presence of other peers helps to control and counterbalance the radical or false descriptions about the decision process.

The interviewees were the PM managers and professionals in charge of implementing PM policies and practices in organizations. Interviewees and PM policies chosen had been identified through the semi-structured interviews with PM managers of the three organizations, when electing the cases.

The method used for interpreting the data combined thematic coding, qualitative content analysis and discourse analysis techniques. From the transcribed texts of the interviews, an overview of each case was obtained on how they drove their PM decision-making processes, using as rating factors the thematic structure of the episodic interview guide, that is to say, the phases of the decision-making process. The rating of each case in these phases was based on earlier defined categories, according to the literature studied. To perform that rating, we analyzed the "interpretative repertoires" of the interviewees in order to set the content of the speeches in the predefined categories. Sometimes it was necessary to adapt the description of the categories in order to fit them to the reality found in the cases. It demanded going back to the other cases to ensure they were still well covered by the new descriptions. This cross-checking procedure between forms of decision to build the definitive description of the categories of involvement allowed the comparison between cases.

Finally, with the assistance of the quantitative data about the involvement in the PM decision-making process and the perceived effectiveness, the cases were compared and the consequences of using each categorized repertoire was examined, in conjunction with statistical procedures like frequency distribution, measures of central tendency, of variance, of average comparisons and analysis of covariance (ANCOVA).

The comparison between repertoires used in each organization and its consequences led to inferences about what kind of communicative practices is most effective to promote involvement and, therefore, influence the PM effectiveness.

The main findings and conclusions were:

1. Although it was found a significant difference between the three organizations in regard to the involvement, even in the organization with the highest level of participation a small part of the respondents (31.1%) believe that they actively take part in of the PM decision-making process. In the other two organizations this percentage was 24.9% and 18.0%. These findings corroborate the conclusion about the difficulty of implementing practices based on communicative rationality in essentially bureaucratic organizations.
2. What stands out in the organization that most adopts communicative and participative practices in their PM decision-making process, is that those practices and the

understanding of its benefits are deeply incorporated in the attitudes and behaviors of PM managers and professionals. On the other hand, in the organization that has the lower level of involvement, the extra time demanded to implement actions based on communicative rationality is used as an excuse for not adopting such practices.

3. The practices adopted by the researched organizations that seem to have the best results in terms of involvement and effective influence in the PM decision-making process are:

3.1. Discussions about PM policies and practices to be implemented conducted on a board of directors comprised of leaders from strategic level – With this practice is possible to create a governance structure that assigns to different actors the authority and responsibility for PM decision-making process and to ensure that all business areas of the organization will have their perceptions of the problems and opportunities for improvement, their organizational needs and their demands discussed and reasoned in the decision-making processes;

3.2. Plenary hearings with all staff to present, discuss and validate the proposed PM policies and practices. These hearings generate an instance that is an effective opportunity to influence directly (personally and not through representatives) on policies and practices that will implemented;

3.3. Discussion of proposals with staff members responsible for the implementation of decentralized PM activities. It could result in a permanent cooperative committee and allow the points of view of employees in different business areas of the organization to become known;

3.4. PM managers' and professionals' habit of considering the perceptions, experiences and demands of business managers and employees in agenda formulation and in policy evaluation, even if participation process is unstructured and indirect<sup>3</sup>;

4. Participative practices that let the action of involving staff member under the responsibility of actors located in other business areas (staff representatives and

---

<sup>3</sup> Participation through representatives.

business managers) did not demonstrate themselves effective in promoting active participation, and neither the practices of decentralization of PM decisions.

5. Technical models, regulations and general rites of PM and organizational conditions for the satisfaction and work motivation tend to be more oriented to employees and business managers who participate in the decision-making process, and therefore, who influenced more the implemented PM policies and practices. If everyone had the opportunity to participate and influence in that, it would have a better balance in contemplation and in fulfillment of the needs and perspectives of different groups, which would tend to raise the overall effectiveness.

Finally, also based on the comparative study of cases it is possible to suppose that participative practices that let the action of involving staff member under the responsibility of actors located in other business areas (staff representatives and business managers) are not effective in promoting active participation, and neither the practices of decentralization of PM decisions. But this hypothesis needs confirmation, for the reason that quantitative data on two of three organizations studied, despite they corroborate with it, do not have sufficient statistical reliability to be considered with no reservations.

The studied organizations left good examples on how to apply communicative rationality to the PM decision-making process. However, what stands out in fruitful action to the effect of promoting participation is the internalization of the importance and effectiveness of communicative actions within organizational decisions by PM professionals and managers in their attitudes and behaviors. The real democratization of decisions can only happen if PM professionals and managers are aware of the strategic, cultural and human benefits of such practices.

The strategic benefits of communicative action are the most easily explained. With more information, knowledge and analytical skills, participatory decision-making processes have potential to reach better quality decisions than centralized processes. In addition, participatory decision-making process is able to generate legitimate decisions, as it includes the participation of their stakeholders; and can generate a civic attitude, in which people take responsibility for the success of the decision – but it only happen if the decision-making action is truly communicative.

On the other hand, the statistical significance of the mediating effect of the effective influence over PM policies and practices makes clear that promote participation with the exclusive purpose of legitimizing a decision centrally taken does not lead to enhancing PM effectiveness. Indeed, such actions do not have “claim of validity”, because their purpose is “perlocutionary”, characterizing them as manipulative actions with “strategic” nature<sup>4</sup>.

Cultural benefits refer to the incentive to democratic management, to the positive effect on the attitude of innovation and to the acceptance of change that can participative decisions can generate. Furthermore, using participative practices in its decision-making process, PM area can have a deeper understanding of the traits of subcultures that may restrict or impulse effective organizational performance.

Human benefits can be achieved by getting a better understanding of demands of the entire organization about motivational and hygienic factors, and by generating organizational conditions to create a direct effect on satisfaction and motivation of the participants, as participative practices can produce a good relationship among PM area, employees and business managers and provide them the opportunity to contribute effectively in decisions of this organizational area.

With all this, the fundamental question of this study can be called again. Can People Management’s decision-making processes based on communicative rationality contribute to the effectiveness of this organizational area?

Based on the reviewed literature and on the findings and conclusions of this research, it can be said that yes, communicative rationality can contribute to the PM effectiveness, complementing the instrumental rationality by inserting a political component to the decision-making process.

---

<sup>4</sup> The quoted expressions came from Habermas’ “Theory of Communicative Action”, discussed in the main text.

## Agradecimientos

Por supuesto que el primer agradecimiento va dirigido a mi director de tesis, el profesor Ruano, no sólo por toda su pronta disponibilidad y siempre valiosa orientación, sino también por exigirme que mantuviera el rigor investigativo incluso en los momentos más difíciles que exigieron algunos cambios en el método y por la ayuda con la redacción en el idioma español.

Además del director del trabajo, debo agradecer a otros profesores que fueron extremadamente importantes en la formación de las ideas que generaron este trabajo. A los profesores: Xavier Ballart, Joaquim Brugué, Ramón Cotarelo, José Vicente Gómez Rivas, Blanca Olías de Lima, Carles Ramió y Manuel Villoria, muchas gracias por compartir conmigo todo su conocimiento, experiencia y entusiasmo con respecto a los temas que tanto nos interesan.

No podría dejar de citar a mis compañeros, Carolina, Cecilia y Guillermo. Su brillantez en las clases y en los grupos de estudios me hizo trabajar más duro para acompañarles. A Cecilia, en especial, por todo lo que hizo por mí en Madrid cuando yo ya había regresado a Brasil.

*Agradeço, imensamente, às pessoas que me apoiaram no Banco Central do Brasil e que tornaram possível minha participação no programa de doutorado e a confecção desta tese. Menciono nominalmente a Miriam, que mesmo com toda dificuldade que meu afastamento geraria na continuidade dos trabalhos que vínhamos realizando, entendeu que o meu desenvolvimento era o melhor para o futuro do Banco e me concedeu a liberação. Menciono ainda Marcelo e Adalberto, que, sendo também acadêmicos, entenderam os duros e desgastantes momentos da elaboração da tese e me apoiaram e ajudaram em tudo que foi preciso. Ainda, menciono meu orientador técnico, o Professor José Leite, e agradeço imensamente suas longas conversas e insights sobre meu tema de estudo, que foram fundamentais para a construção deste trabalho.*

*Não posso deixar de mencionar aos servidores da Secretaria do Tesouro Nacional e da Secretaria de Orçamento Federal que apoiaram esta investigação.*

*Manuel, Vinicius, Eliomar e Welles, servidores como esses, que fomentam o desenvolvimento humano e a geração do conhecimento, fazem nosso país avançar.*

*Por fim, dedico este trabalho a Karla, minha esposa, e Maria Clara, minha filha. Cada minuto despendido aqui – e não foram poucos – foram retirados da importante convivência familiar. Sem a contribuição inestimável de minha esposa nos momentos de maior dedicação à pesquisa, os conhecimentos que este trabalho pode ajudar a gerar não seriam possíveis. Elas são tão autoras desta tese quanto eu.*

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA RACIONALIDAD**

### **1.1 El paradigma científico-instrumental y la alternativa comunicativa**

Vivimos hoy en una era tecnológica tan avanzada que sería imposible imaginarla hace un siglo, cincuenta o, incluso, veinticinco años. Tal avance se da en diversas áreas de la actuación humana, como en la medicina, en la telecomunicación, en la tecnología de la información, en la industria automovilística, en los alimentos, en la construcción civil, etc.

Esa increíble fase del desarrollo tecnológico fue propiciada por la aplicación general y disciplinada del método científico en la matemática, la física, la química, la biología, y en todos los demás campos del conocimiento humano.

El método científico tuvo su piedra fundamental instaurada por Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.), con su pensamiento lógico; y se concretizó con Francis Bacon (1561 – 1626) y la proposición del método empírico-deductivo; y René Descartes (1596 – 1650), que en su libro *Discurso del Método*, discurre sobre el método conocido por cartesiano y fundamenta la ciencia moderna.

De acuerdo con Gil (1999), esa ciencia moderna se pretende objetiva (imparcial o lo contrario de subjetiva), racional (que se explica con la lógica positivista), sistemática (sigue un método), verificable (pasible de observación) y falible (es criticable y no es definitiva o final).

Con el éxito logrado por las ciencias naturales con la aplicación de ese método – y siendo ese el único método acepto como válido por gran parte de la comunidad científica para la generación de conocimiento – las ciencias sociales lo adoptaron, pese a la imprevisibilidad del objeto estudiado, la imposibilidad de que el investigador se deshaga de todos sus prejuicios sobre ese objeto, la dificultad de cuantificar y la imposibilidad de controlar las variables (Gil, 1999).

Aplicándole ese método a las ciencias sociales, Weber (1991) afirma que la acción social es “racional con relación a los fines: determinada por expectativas en el comportamiento tanto de objetos del mundo exterior como de otros hombres, y



utilizando esas expectativas como ‘condiciones’ o ‘medios’ para alcanzar los fines propios racionalmente calculados y perseguidos” (p. 20). A esa racionalidad se le da el nombre de instrumental, funcional o técnica.

La racionalidad instrumental se ocupa de definir los medios y determina que una actividad sólo es buena si sirve para un fin definido. El principio es el de que los individuos buscan maximizar sus beneficios y minimizar sus pérdidas; y siempre actúan en ese sentido.

Esa racionalidad instrumental aplicada a la teoría de las organizaciones fundamentó los principios de Frederick Taylor (1856 – 1915) y de Henri Ford (1863 – 1947).

Taylor, considerado el padre de la administración moderna, consolidó, en su libro Principios de la Administración Científica, los conocimientos acerca de la gestión existente en su época y los aplicó con éxito en las organizaciones. Es válido mencionar el sistema de salario por piezas, los estudios de tiempos y movimientos y la alta especialización del trabajador, que propiciaron un considerable aumento de producción y disminución de sus costes.

Ford, partiendo de las enseñanzas de Taylor, propone la cadena de montaje y, lo que fue su gran contribución al mundo moderno, la producción en masa, que propició una revolución en el consumo de bienes durables en la sociedad de los años de 1910.

La administración científica y la producción en masa aumentaron excesivamente la productividad de los emprendimientos económicos, provocando un estándar de consumo más elevado para la sociedad de la época. Desde entonces sus técnicas se fueron perfeccionando y adaptando a las nuevas realidades socio-económico-culturales de clientes y empleados, aumentando cada vez más la eficiencia de los procesos productivos de bienes y servicios. Es innegable la contribución de la racionalidad instrumental al nivel de bienestar y seguridad que gran parte de la población disfruta hoy.

Sin embargo, al mismo tiempo, ese sistema de producción-gestión provoca externalidades que le son nocivas al ser humano.

Como consecuencia de la alta especialización del trabajo, el trabajador empieza a conocer sólo una pequeña parte del trabajo, dejando de entender todo el proceso, como pasaba con los artesanos. Esa alta especialización llevó al trabajo poco calificado, retirándole al trabajador el poder sobre la producción y, aún más grave, el sentido del trabajo. El trabajador ya no ve como su trabajo contribuye a la sociedad y por lo tanto no puede valorar su propia vida laboral.

Además, otra consecuencia de ello es la separación entre la concepción y la ejecución. Esa separación provoca que el trabajador no pueda opinar sobre la definición de los objetivos ni sobre los métodos de trabajo aplicados a sus tareas, sustrayéndole su capacidad humana de pensar y crear, y dejándole solamente su capacidad de hacer. El trabajador se convierte así en un factor de producción, en mano de obra, en insumo productivo. Sin pensar, el ser humano es limitado en su esencia y se vuelve solamente parte humano, no un ser humano integral.

Para compensar ese papel que le cabe al trabajador, los sueldos son cada vez más altos, dentro de los principios de Ford. De esa manera, el sistema de gestión quiere compensar el hecho de haber extirpado de los trabajadores la posibilidad de poner en uso la totalidad de sus capacidades laborales, aumentando, en cambio, su capacidad de consumo, que es sobrevalorada en nuestra sociedad.

Si la producción de bienes está organizada como producción de valores de cambio y la fuerza de trabajo se intercambia como una mercancía, “las orientaciones de acción económicamente relevantes (...) quedan conectadas al medio valor de cambio (el dinero). A medida que las interacciones van quedando coordinadas, no a través de normas y valores, sino a través del medio valor de cambio, los actores no tienen más remedio que adoptar unos frente a los otros (y frente a sí mismos) una actitud objetivante” (Habermas, 2003, t. I, p. 456). De esa manera, las relaciones sociales se vuelven puramente instrumentales.

De igual manera, la separación entre la concepción y la ejecución tiende a agravar cada vez más la condición de poder de los que no pueden concebir, aumentando las diferencias y conflictos sociales dentro y fuera de las organizaciones.

Los procesos de definición de los problemas, elaboración de soluciones, implementación y evaluación de resultados dentro de las organizaciones son coherentes

con los intereses de quienes tienen el poder de decisión, que dejan de considerar percepciones, expectativas, necesidades, deseos, recelos y vivencias de todos los individuos que serán afectados por la decisión, privilegiando la maximización de sus propios intereses. El que ostenta el poder de decidir sólo va a considerar los *stakeholders* de su decisión si eso representa un medio para sus fines. Siguiendo el pensamiento de Tenório (2000), “(...) la razón instrumental se reduce a relaciones de poder, ya que ella ‘pertenece’ a aquellos que toman decisión, ya sea en la sociedad o en el interior de las organizaciones” (p. 43).

Con sus acciones regidas por los medios, dinero y poder, las personas ven que sus actuaciones dentro de las organizaciones pasan a ser restringidas por el poder administrativo y a tener un único sentido: el monetario.

Esas consecuencias de la aplicación de la racionalidad instrumental a las organizaciones ya habían sido identificadas incluso por Weber, citado por Habermas (2003), como la “pérdida de sentido” de las acciones racionales con arreglo a fines, que ya no tienen arreglo a valores; y la “pérdida de libertad” de las personas que viven como herramientas en un modelo de producción mecanicista.

Como contrapunto a las consecuencias indeseables causadas por la aplicación de la racionalidad científico-instrumental en diversos campos de las ciencias sociales, surge una corriente crítica a esa racionalidad: la Escuela Crítica de Frankfurt.

Los “frankfurtianos” defienden que la razón debe servir como definidora de los fines y no simplemente de los medios. En su primera generación, esa escuela se basa en un análisis pormenorizado de la racionalidad instrumental y le construye una crítica a ella. Sin embargo, no ve solución para sus problemas (Tenório, 2000).

La crítica a la razón instrumental se basa en la idea de “cosificación” de la subjetividad de los individuos y de las relaciones sociales y sus normas. Por cosificación se entiende tratar esas entidades como si fueran cosas, objetos de la naturaleza, que pueden ser representadas y manipuladas con el objetivo de lograr el fin único de la “autoconservación”, es decir, de asegurar la existencia de los sujetos en un ambiente mutable y complejo.

Tal fenómeno social tuvo lugar debido a la extrapolación de las relaciones instrumentalizadas del trabajo, que terminaron por dominar toda la vida de los sujetos, como ya hemos visto anteriormente. La idea mercantilizada de mano de obra lleva a relaciones laborales cosificadas, donde la fuerza de trabajo es vista como una mercancía, negociada entre trabajador y dueño de medios de producción. Esa relación social objetivada, mediada por el dinero y por el poder y no por el lenguaje y por el entendimiento, se extrapola a las demás relaciones sociales, ya que la supervivencia de los individuos depende del mercado. Todas las demás estructuras sociales pasan a ser capturadas por el mercado y su racionalidad, incluyendo la burocracia estatal y la personalidad de los individuos.

La crítica a la razón instrumental ve al hombre coaccionado por una racionalidad con arreglo a fines ya que sus relaciones con los otros individuos y consigo mismo son restringidas por la necesidad de encontrar los mejores medios y lograr el éxito. Dentro de ese paradigma instrumental no se le ve salida a la objetivación de los mundos subjetivo y social.

Dándole continuidad a la discusión realizada por la escuela crítica, Jürgen Habermas (1929 - ) propone agregarles a las acciones estratégicas (instrumentales) – que buscan el éxito – las acciones comunicativas – que buscan el entendimiento. Para Habermas (2003), la autoconservación de la vida en sociedad y de los individuos, como tales, depende de un cambio de paradigma de la racionalidad teleológica a la racionalidad comunicativa.

Si partimos de que la especie humana se mantiene a través de las actividades socialmente coordinadas de sus miembros y de que esta coordinación tiene que establecerse por medio de la comunicación, y en los ámbitos centrales por medio de una comunicación tendente a un acuerdo, entonces la reproducción de la especie exige *también* el cumplimiento de las condiciones de la racionalidad inmanente a la acción comunicativa. (Habermas, 2003, t. I, p. 506)

En la perspectiva habermasiana, la racionalidad estratégica es aquella en la que el actor calcula los medios desde el punto de vista de la maximización de la utilidad, sin dejar de considerar las decisiones de otros actores, que también actúan con vistas a sus propios éxitos. En cambio, la racionalidad comunicativa es la que busca el entendimiento por medio de argumentos razonables, por donde se hace lo que sea

necesario para entender la situación que se presenta y para consensuar la actuación entre los actores involucrados. Si en aquella primera racionalidad, el lenguaje es utilizado tan sólo como medio para transmitir información, en esta última, en la cual un individuo intenta motivar razonablemente a otro individuo, el lenguaje actúa como fuente de interacción. “Para esta el paradigmático no es la relación de un sujeto solitario con algo en el mundo objetivo, que puede representarse o manipularse, sino la relación intersubjetiva que entablan los sujetos capaces de lenguaje y de acción cuando se entienden entre sí sobre algo” (Habermas, 2003, t. I, p. 499).

Lo fundamental en la racionalidad comunicativa es que las actuaciones se deciden de forma democrática y participativa, siempre buscando el entendimiento por medio de la razón de los argumentos, considerando como partícipes de la decisión a todos los actores afectados por sus consecuencias. Al contrario, la racionalidad instrumental busca maximizar el éxito, solamente desde el punto de vista de los que tienen el poder de decisión.

Es importante resaltar que Habermas no coloca la racionalidad comunicativa como una fórmula, una solución racional para todos los problemas sociales, sino como una forma democrática de enfrentarlos (Tenório, 2000).

Esta investigación tiene la finalidad de fomentar una crítica recíproca entre las dos racionalidades aquí definidas, pues se cree que ambas tienen su espacio en la búsqueda del bienestar social. En otras palabras, una puede complementar a la otra donde esta no pueda llegar.

## **1.2 La gestión de personas y la esencialidad de la comunicación**

La gestión de personas (GP) es una actividad de soporte y apoyo a los negocios de una organización, es decir, no está vinculada directamente a su actividad principal. Ese tipo de actividad de soporte y apoyo que engloba, entre otras, las funciones de organización, sistemas y métodos; financiera; presupuestaria; de contabilidad; de planificación; de auditoría y control interno; jurídica; de tecnología de la información; de logística; y de comunicación y *marketing*, forman lo que aquí se denomina “área-medio” de las organizaciones.

Además de actuar como administradora y repartidora de recursos organizativos, el área-medio puede contribuir efectivamente al cumplimiento de la misión y de a los objetivos organizacionales, actuando como aliada estratégica de la organización.

Las organizaciones pueden beneficiarse de un área-medio fuerte y efectiva, pues es en esa área que están las personas que tienen el conocimiento de gestión en el estado del arte. No se puede exigir que el área-fin de una organización sea capaz de obtener y desarrollar toda la tecnología necesaria para la gestión de los recursos organizativos y de las personas.

Para que el área de negocios pueda orientar todo su esfuerzo y atención hacia los propósitos principales de la organización, el área de soporte debe mantener el más alto nivel de inteligencia gerencial en sus procesos, teniendo como objetivo apoyar la organización en la consecución de su misión, visión de futuro y objetivos.

Frecuentemente, el área de negocios de las organizaciones no sabe incluso qué esperar del área-medio, lo qué esta puede hacer y cómo puede ayudar en su trabajo. Por ello y con el fin de entender los negocios de la organización y de captar las demandas – muchas veces latentes – el área de soporte tiene que mantenerse técnicamente actualizada y en contacto continuo con las áreas de negocios de la organización.

Como se apreciará mejor en el marco teórico de esta investigación, la corriente teórica mayoritaria cree que el área de GP debe preocuparse con la efectividad organizacional y también con la calidad de vida en el trabajo de las personas que trabajan en la organización. Se entiende que efectividad organizacional es el cumplimiento de la misión, de la visión de futuro y de los objetivos de la organización. Calidad de vida en el trabajo se refiere a la existencia de condiciones organizacionales para que el ejercicio profesional sea físico y mentalmente placentero y saludable.

Las organizaciones contemporáneas se insertan en un ambiente de demandas complejas, dinámicas y diversificadas, y por ello el área de GP debería asumir un rol activo en los cambios necesarios para atender a tales demandas. Sin embargo, ese papel estratégico, conductor de los cambios y humanizador nunca fue verdaderamente asumido por el área de GP, que sigue siendo un simple controlador de recursos y garante de la legalidad de los actos relacionados a los empleados. (Toneli, Lacombe y

Caldas, 2002; Chiavenato, 2007; Jamrog y Overholt, 2004; Rodríguez Fernández, A., 1996; Simmons, 2003)

También se podrá ver más detalladamente en el marco teórico de este informe de investigación, estudios empíricos que indican la existencia de una relación positiva entre las prácticas basadas en la racionalidad comunicativa y algunas dimensiones de la efectividad de la actuación de la GP.

Basados en la literatura existente sobre la toma de decisiones participativa, Kearney y Hays (1994) afirman que la teoría motivacional nos lleva a la conclusión que la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones produce beneficios personales intrínsecos, además de desarrollo personal, satisfacción en el trabajo y deseo de cambio. Esos factores contribuyen directa o indirectamente a los resultados organizativos deseados [baja tasa de renovación de personal (*turnover*); bajo absentismo; bajas tasas de accidentes; mejor calidad de producción; fuerza laboral más sana; reducción de comportamientos negligentes o indulgentes; buena ciudadanía entre empleados; y compromiso con la organización].

Para aquellos autores, las prácticas participativas ejercen un efecto positivo en la aptitud y en la voluntad de los empleados para innovar, aceptar el cambio y desarrollar habilidades para hacer frente a las incertidumbres. Además, tales prácticas mejoran la calidad de las decisiones gracias al aumento del flujo de información y a la efectiva transferencia de ideas; y reduce la resistencia a la implementación de los nuevos programas.

La participación en el proceso de toma de decisiones es un poderoso medio de capturar el conocimiento y las habilidades que mejoran la calidad de la decisión y la motivación (Black y Gregersen, 1997).

Sumhall *et al.* (2008) afirman que la participación en la toma de decisiones lleva a un aumento de la calidad de las consecuencias de las decisiones, ya que los empleados ejercitan la autodirección responsable en la realización de las decisiones que ellos ayudaron a establecer, lo que provoca un aumento de la satisfacción de los empleados, mejoría de rendimiento y reforzada creatividad en la toma de decisiones.

Según Wu y Lee (2001), las evidencias de las investigaciones sobre la gestión participativa generalmente dan soporte a la creencia común de que las personas aceptarán mejor, decisiones que ellas han ayudado a tomar que aquellas que se les han impuesto.

Aun en la línea de la argumentación a favor de las prácticas basadas en la racionalidad comunicativa, Brugué Torruella (2008) defiende que las prácticas participativas tienen el potencial de generar decisiones: (a) de mejor calidad, pues cuentan con una mayor cantidad y diversidad de informaciones; (b) legitimadas, pues los involucrados forman parte del proceso de definición e implementación; (c) que atienden a los intereses de la mayor parte de los *stakeholders*, pues se toman por acuerdo; y (d) transparentes, pues se le da publicidad al proceso decisorio. De igual forma, tienen la capacidad de crear una actitud ciudadana en los participantes, que verdaderamente se responsabilizan con la decisión tomada.

### **1.3 Los límites de la gestión instrumental de personas**

#### **1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La experiencia profesional, las investigaciones bibliográficas y la reflexión subjetiva de este autor llevan a creer que el dominio de la racionalidad instrumental aplicada a los procesos de GP puede no ser suficiente para atender a todas las demandas que se presentan y para contribuir a la efectividad de esa área.

A partir de conversaciones informales con compañeros de organización, de críticas recibidas de gerentes de negocios y funcionarios de otras áreas en reuniones de trabajo y de evaluaciones estructuradas de políticas y prácticas de GP ya implementadas, se ha podido observar que incluso acciones que están perfectamente alineadas con las mejores prácticas y técnicas determinadas por la racionalidad instrumental no siempre presentan los resultados esperados.

Puede que la causa de la baja efectividad de algunas acciones sea la poca articulación con los actores que serán de alguna manera afectados por sus resultados. La suposición es que el cambio de información, conocimiento y percepciones con las personas de toda la organización, independientemente de su posición funcional o



jerárquica, es esencial para el buen desarrollo de las actividades del área de GP, pues de ello depende su capacidad de actuar a favor del cumplimiento de los objetivos organizativos y en beneficio de las personas.

Quizá, involucrar más profundamente a los actores organizacionales en las acciones de GP sea la forma de percibir sus verdaderas necesidades, de adecuar mejor los modelos teórico-prácticos a la organización, de encontrar las mejores soluciones y de hacer que ellos contribuyan efectivamente a ponerlas en práctica. De esa forma, el área de GP generaría las condiciones necesarias para asumir plena y activamente su papel estratégico y humanizador en las organizaciones contemporáneas.

Para tal efecto, se necesitaría utilizar una lógica que complementara la lógica de la racionalidad técnica-instrumental, buscando implicar a los actores que interactúan con la GP en el proceso decisorio de sus políticas y prácticas.

Considerando todo lo expuesto y la suposición propuesta, esta investigación pretende responder a la siguiente cuestión:

*¿Los procesos decisorios de gestión de personas basados en la racionalidad comunicativa pueden contribuir a la efectividad de esa área de actuación?*

### 1.3.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El objeto de esta investigación ha sido describir y entender procesos decisorios de GP en las organizaciones investigadas y no sus políticas y prácticas de GP propiamente dichas. No ha sido verificado, por ejemplo, si las políticas de remuneración o las prácticas de selección internas pueden ser consideradas comunicativas o no, sino que se ha cotejado la influencia de procesos de toma de decisiones más o menos basados en la racionalidad comunicativa sobre la efectividad del área de GP.

La definición de los conceptos de las variables independientes (procesos decisorios más o menos comunicativos) y dependientes (efectividad de la actuación del área de GP) se realiza en el marco teórico de esta investigación.

### 1.3.3 OBJETIVOS FINAL E INTERMEDIOS

Para posibilitar el logro del objetivo final de verificar en qué medida y cómo los procesos decisorios de gestión de personas basados en la racionalidad comunicativa pueden contribuir a la efectividad de esa área de actuación, se han propuesto cuatro objetivos intermedios.

a) El primero ha sido definir un modelo de análisis conceptual sobre el empleo de la racionalidad comunicativa en la GP y sobre la efectividad de esa área de actuación. Tal referencial teórico ha permitido definir los indicadores necesarios para calificar y cuantificar las variables, formular hipótesis acerca de la relación entre ellas y analizar los datos e informaciones recogidas en la investigación de campo.

b) El segundo objetivo intermedio ha sido verificar las hipótesis relacionadas con la influencia de procesos decisorios de GP basados en la racionalidad comunicativa sobre la efectividad de la actuación de esa área. Las hipótesis propuestas se presentan en el capítulo de análisis de datos y están basados en el referencial teórico.

c) El tercer objetivo intermedio ha sido el de identificar en qué medida y de qué manera prácticas basadas en la racionalidad comunicativa se utilizan en las organizaciones públicas estudiadas.

d) Por último, el cuarto objetivo ha sido el de comparar la efectividad de las diferentes prácticas basadas en la racionalidad comunicativa en su propósito de involucrar a los interesados en el proceso decisorio de GP.

El cumplimiento de esos cuatro objetivos ha permitido la generación de inferencias que han llevado a entender en qué medida y cómo procesos decisorios de GP basados en prácticas comunicativas pueden ayudar en la búsqueda de la efectividad de esa área de actuación.

### 1.3.4 RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Mucho ya se ha desarrollado en términos de referencial técnico para el área de GP, pero los estudios que se preocupan en entender cómo las interacciones entre los

actores dentro de las organizaciones intervienen en los resultados de esa área ya no son tan numerosos.

Gran parte de los estudios sobre prácticas comunicativas, en sus más diversas formas, son cuantitativos; no se refieren a la participación en el proceso decisorio de GP, sino al proceso de negocio; y no abarcan todas las dimensiones de la efectividad de la GP. En general, en lo que se refiere a las variables dependientes, se limitan a indicadores de satisfacción, motivación y rendimiento del negocio.

Un estudio que haga una triangulación metodológica con técnicas cuantitativas y cualitativas, que se centre en la participación en los procesos decisorios de GP, y que englobe más dimensiones para la variable dependiente puede bajar a los detalles del engranaje social que ayuda a explicar la influencia de las prácticas comunicativas en el proceso decisorio sobre la efectividad de la GP.

Saber en qué medida y de qué forma procesos decisorios de GP basados en la racionalidad comunicativa pueden contribuir – más allá de la satisfacción y de la motivación de empleados – a la efectividad en todas sus dimensiones de actuación puede configurarse en una contribución importante al conocimiento de las ciencias administrativas.

Esa contribución puede ayudar a las organizaciones a fomentar el debate sobre la utilización de acciones comunicativas que complementen las técnicas basadas exclusivamente en la racionalidad instrumental.

Al final, lo que se espera es que este trabajo pueda ser utilizado para enriquecer la discusión sobre las alternativas para minimizar las consecuencias del uso exclusivo de la racionalidad instrumental en las organizaciones, buscando la integración entre racionalidades, para que cada una de ellas ocupe el espacio que le cabe en la búsqueda del bienestar social.

## CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1 Caracterización de la investigación

Según la taxonomía propuesta por Vergara (1998), esta investigación se clasifica como descriptiva y explicativa, ya que, además de describir las relaciones entre las variables independientes (procesos decisorios de GP basados o no en la racionalidad comunicativa) y las variables dependientes (efectividad de la GP), intenta explicar de qué manera y bajo qué lógica aquellas variables se correlacionan.

El abordaje metodológico está basado en la triangulación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Las técnicas cuantitativas han buscado medir las variables implicadas determinando frecuencias, medidas de tendencia central, de varianza y de relación entre ellas, con el fin de verificar las hipótesis sobre la influencia de procesos decisorios comunicativos sobre la efectividad del área de GP. Por su parte, las técnicas cualitativas han contribuido a entender cómo la racionalidad comunicativa se materializa en los procesos decisorios de GP de las organizaciones estudiadas. Un análisis conjunto ha permitido identificar, entre las prácticas comunicativas identificadas, aquellas que son más efectivas.

Con respecto a los dos últimos objetivos, la investigación ha seguido la estrategia del estudio de caso, que de acuerdo con Yin, citado por Roech (1999), es una estrategia de investigación que busca examinar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto específico.

Se utiliza el método comparado entre los presentados por Marconi y Lakatos (2007). Se analizan las similitudes y discrepancias verificadas con la comparación entre los casos estudiados (procesos decisorios de GP de las organizaciones) para comprender su efectividad.

Para la taxonomía de investigaciones cualitativas presentada por Flick (2009), esta investigación utiliza técnicas de recogida, tratamiento e interpretación de datos del abordaje etnometodológico, que se preocupa con describir la construcción de las realidades sociales, es decir, la forma en que se organiza la interacción social. En ese abordaje, lo importante es entender las rutinas de la vida cotidiana. Los contenidos y los

procedimientos de los procesos de trabajo son reconstruidos a partir del análisis del discurso de los individuos entrevistados.

Ese abordaje se atiene a la descripción del “cómo” se produce la realidad social, ya que posibilita explicitar detalladamente los procesos decisorios de GP de las organizaciones, lo que viabiliza la identificación de organizaciones que utilizan un mayor o menor grado de prácticas comunicativas en su proceso decisorio de GP y facilita la comprensión sobre cómo se da la relación entre acciones comunicativas y la efectividad de GP.

Por fin la investigación en relación a los medios, es bibliográfica en la fase de elaboración del marco teórico; y de campo, para la identificación de organizaciones que utilizan más y menos acciones comunicativas en sus procesos decisorios de GP y para la realización de los estudios cuantitativo y comparado de casos.

## **2.2 Elaboración del modelo de análisis**

Con el fin de permitir más claridad sobre el problema formulado, encaminar el método más adecuado para el trabajo, definir mejor las variables de investigación, especificar los indicadores y basar la interpretación de los datos recogidos en la investigación de campo, ha sido desarrollado, en los Capítulos III y IV, un modelo de análisis conceptual partiendo de la descripción de términos-clave, modelos, experiencias empíricas, teorías, enfoques y escuelas del pensamiento acerca de las variables involucradas en el problema de investigación.

Dos cuestiones teóricas fueron esenciales para el problema de la tesis: la definición de lo que es efectividad para la GP y la caracterización de procesos decisorios basados en la racionalidad comunicativa.

La primera cuestión busca apoyo en la teoría organizativa dirigida a la GP, desde donde es posible definir la finalidad y el rol de esa área de actuación en las organizaciones, y los métodos de verificación de su cumplimiento, que es lo que define su efectividad.

La segunda cuestión depende de un análisis sobre la racionalidad instrumental y de una alternativa a ella, que parte de la racionalidad comunicativa habermasiana y

agrega ideas de participación en las organizaciones. Con base en ese análisis bibliográfico se ha definido y “operacionalizado” lo que aquí se denomina procesos decisorios de gestión de personas basados en la racionalidad comunicativa.

Para construir ese modelo de análisis, fue utilizado el medio de la investigación bibliográfica, con utilización de análisis textual (elaboración de fichas de contenido); análisis temática (descripción de la tesis y de la línea de argumentación de los autores); y, análisis interpretativa (crítica y debate de tesis entre los autores).

### **2.3 Variables de la investigación**

Dado el problema propuesto y tras la construcción del modelo de análisis teórico, ha sido posible definir las variables independiente, dependiente, de control, moderadoras e intervinientes implicadas en la investigación.

Los indicadores y escalas utilizados para la medición de las variables de este estudio están explicitados en el capítulo V.

#### **2.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

Las variables independientes de una investigación son aquellas que se supone que influyen, determinan o afectan a las variables dependientes (Marconi y Lakatos, 2007). Se observa la relación entre las variaciones en las variables independientes y el comportamiento de otras variables para que se pueda llegar a los objetivos finales de una investigación.

En esta investigación se analiza la influencia de la implicación en el proceso de toma de decisiones sobre las políticas y prácticas de GP en la efectividad de la gestión del personal.

Se toman en consideración los diferentes grados de implicación, en las diferentes fases del proceso decisorio, de los grupos de personas que de alguna manera están interesadas en las políticas y prácticas de GP.

### 2.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Variables dependientes son aquellas cuyo comportamiento se quiere verificar. Son los fenómenos o factores que serán explicados, en virtud de que son influenciados, determinados o afectados por las variables independientes (Marconi y Lakatos, 2007). Pueden también ser entendidas como los efectos, los resultados, las consecuencias o las respuestas a las variaciones de las causas.

Esta investigación estudia las variaciones que la participación en el proceso de toma de decisiones de las políticas y prácticas de GP puede causar en la percepción de efectividad del área de GP, que se configura como la variable dependiente de este estudio.

Como está explicitado en el Capítulo IV, la efectividad del área de GP pasa por el cumplimiento de su misión y por el desempeño de sus roles en las organizaciones.

La interpretación de las definiciones y prescripciones presentada en el mismo Capítulo IV permite definir la misión de la GP como la de contribuir a la efectividad organizacional y garantizar la calidad de vida en el trabajo.

La consecución de esa misión debe dirigir la actuación de la GP en las organizaciones. Por lo tanto, se han definido tres roles fundamentales para la GP en las organizaciones, a saber: aliado estratégico, agente de flexibilización organizativa y agente de humanización. Esos roles están definidos y explicados en el Capítulo IV.

En el primero, la GP apoya la estrategia y los negocios de la organización, ofreciendo productos y servicios que aseguren la atracción, la retención y el desarrollo de personas capaces de llevar a cabo el cumplimiento de la misión, de la visión y de los objetivos organizacionales; y provee información analítica y conocimientos relativos a la GP necesarios para apoyar la toma de decisiones acerca de las personas y de la estrategia organizativa.

Para cumplir su segundo rol, la GP debe fomentar una cultura organizacional flexible, es decir, emprendedora, comunicativa y participativa, orientada a la satisfacción de las demandas de toda la organización y de la sociedad, por medio de políticas y prácticas que fomenten esa clase de actitud.

Por fin, en el rol de agente de humanización, la GP promueve un ambiente organizacional que proporcione la motivación y garantice las “condiciones higiénicas”<sup>5</sup>, para la valorización de las personas que trabajan en la organización.

### 2.3.3 VARIABLES DE CONTROL

Siempre y cuando se sepa que un efecto no tiene solamente una causa, sino que es producido por varios factores; y el investigador no tiene como objeto investigar la influencia de todos esos factores sobre el efecto, se deben neutralizar los factores que no se pretenden investigar. Esos factores neutralizados se denominan variables de control (Marconi y Lakatos, 2007) o variables externas (Field, 2009).

Las variables de control, por el hecho de que influyen significativamente en las variables dependientes, son controladas de manera que permanezcan constantes. De esa forma, se hace posible verificar si existe una relación significativa entre las variables independiente y dependiente.

Investigaciones previas apuntan como principales variables externas que – además de las prácticas comunicativas – pueden determinar la efectividad de la GP: las “buenas prácticas” de GP<sup>6</sup> (Baptiste, 2008; Cho, Woods y Mayer, 2005; Huselid, 1995); y las competencias y capacidades de los profesionales del área de GP<sup>7</sup> (Han *et al.*, 2006; Huselid, Jackson y Schuler, 1997).

Esas variables son controladas por modelos estadísticos en los análisis cuantitativos y, en parte, por la elección de las organizaciones investigadas.

---

<sup>5</sup> Concepto basado en la “Teoría de los Dos Factores” (*Two Factor Theory*), también conocida como Teoría de Motivación-Higiene (*Motivator-Hygiene Theory*) de Frederick Herzberg (1966). Los factores de motivación están relacionados al contenido del trabajo, mientras que los de higiene dicen respecto a las condiciones del trabajo.

<sup>6</sup> El conjunto de buenas prácticas de GP pueden ser vistos en el Apéndice A, apartados 1, 2 y 4.

<sup>7</sup> Las competencias de Han *et al.* y las capacidades profesionales de Huselid, Jackson y Schuler están en el Apéndice A, apartados 6 y 7.



#### 2.3.4 VARIABLES MODERADORAS

Variables moderadoras son aquellas que modifican la relación entre las variables independientes y las variables dependientes (Buendía, Colás y Hernández, 2001), potencializando o inhibiendo su acción (Sousa, 2005).

Las variables moderadoras que de alguna manera suelen interferir en la relación entre prácticas comunicativas y efectividad de la GP, según la literatura consultada son: (a) el tiempo de permanencia en la organización (Huang *et al.*, 2006; Sumhall *et al.*, 2008; Fiorito *et al.*, 2007); (b) naturaleza de la actividad ejercida en la organización (Joensson, 2008); y (c) el clima/cultura organizacional (Huang *et al.*, 2006; Macy, 2006; Shadur, Kienzle y Rodwell, 1999; Wu y Lee, 2001).

Como la exploración del clima y de los rasgos culturales de las organizaciones sería demasiado costosa e involucraría referenciales teóricos no tratados aquí, se ha preferido investigar solamente la moderación de las variables atinentes al tiempo de trabajo y al tipo de actividad ejercida.

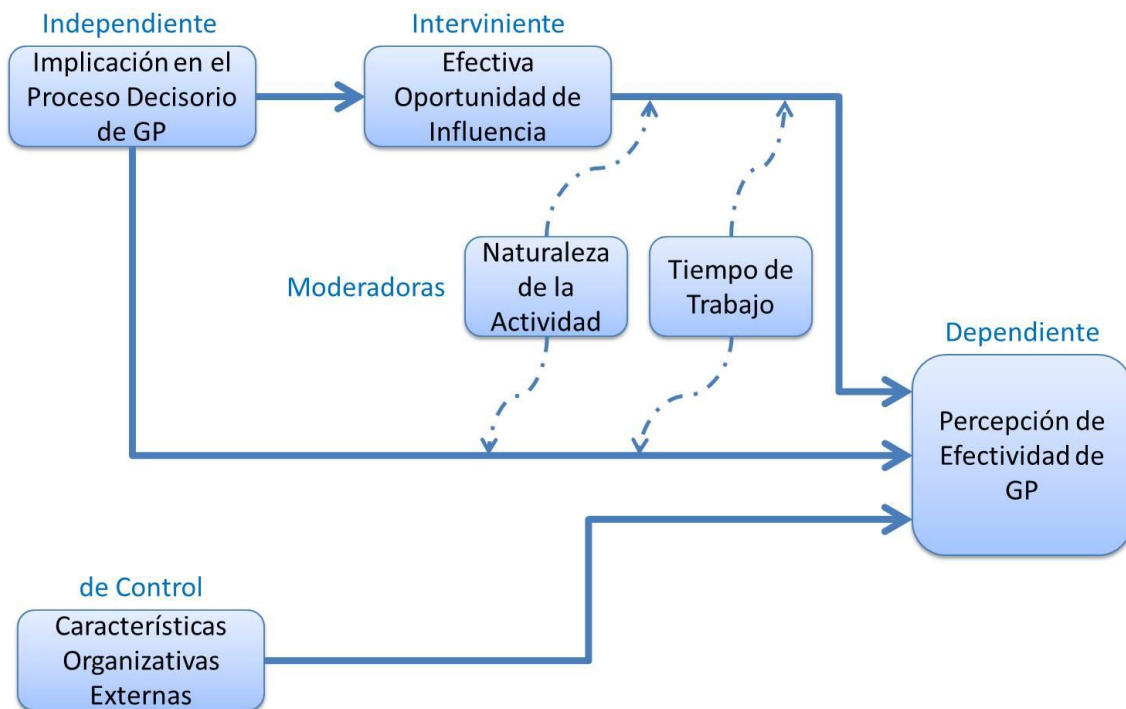
#### 2.3.5 VARIABLE INTERVINIENTE

La variable interviniente – a veces denominada mediadora – es aquella que en una secuencia de causalidad se interpone entre las variables independiente y dependiente (Marconi y Lakatos, 2007). Es decir, la variable independiente predice la variable mediadora, que predice la variable dependiente.

Una de las posibles explicaciones para la relación entre procesos decisorios de GP comunicativos y efectividad del área de GP es que la evaluación que el individuo hace sobre la efectividad de la GP pasa por la efectiva posibilidad que tiene de intervenir en las decisiones de aquella área. Es decir, el individuo que fue involucrado en el proceso decisorio sólo tenderá a evaluar mejor la efectividad de la GP si tiene una oportunidad verdadera de influir en las políticas y prácticas que serán adoptadas o que están siendo evaluadas.

De esta forma, se han conducido análisis estadísticos tomando un indicador de influencia efectiva sobre las políticas y prácticas de GP como variable interviniente en la relación entre la participación en el proceso decisorio y la percepción de efectividad.

**Figura 2.1:** Esquema de Relaciones entre las Variables



## 2.4 Elección de las organizaciones estudiadas

Uno de los objetivos de esta investigación es poner a prueba algunas hipótesis sobre la relación de influencia entre procesos decisorios de GP basados en la racionalidad comunicativa y la efectividad de esa área de actuación. Para ello, entre otras cosas, se ha verificado si las personas que están implicadas en el proceso decisorio de GP en diferentes organizaciones perciben la actuación de esta área como más efectiva.

Otros propósitos de este estudio están relacionados con la descripción y la comparación de procesos decisorios más y menos basados en la racionalidad comunicativa.

Para cumplirlos, era necesario identificar organizaciones con diferentes grados de utilización de prácticas comunicativas en sus procesos decisorios de GP, y que estuvieran dispuestas a formar parte de la investigación permitiendo el reparto del cuestionario a sus funcionarios.

El primer intento de definir las organizaciones que iban a participar en el estudio comparado de casos no tuvo éxito. Un cuestionario con preguntas sobre el grado de implicación en el proceso decisorio promovido por las organizaciones, y sobre la

situación de las variables de control identificadas, se les envió a todos los ministerios y organismos autárquicos de la Administración Pública Federal brasileña, adjunto a una carta de la organización que patrocina esta investigación rogando la participación de todos los órganos. La intención era formar pares entre organizaciones con similares escenarios relativos a las variables de control y distintos grados de implicación en los procesos decisorios de GP.

Desafortunadamente ningún cuestionario fue contestado, ni siquiera tras dos comunicaciones firmadas por representantes del nivel estratégico-institucional de la organización patrocinadora.

Frente a ese cuadro, se ha utilizado el método del muestreo teórico y por accesibilidad para identificar organizaciones con diferentes niveles de implicación en sus procesos decisorios de GP y dispuestas a participar en el estudio. Se ha hecho una investigación exploratoria por medio de entrevistas no estructuradas con individuos que de alguna forma podrían ofrecer información sobre los procesos decisorios de GP de diferentes organizaciones.

Ese procedimiento ha posibilitado identificar, a priori, ocho organizaciones que podrían ser comparadas en pares: cuatro de ellas que serían más comunicativas y cuatro que serían menos comunicativas.

Se realizaron los contactos iniciales con esas organizaciones con el fin de indagar sobre su voluntad en participar en la investigación y de averiguar con un poco más de precisión el nivel de implicación promovido en los procesos decisorios de GP. Tras esos acercamientos preliminares, seis organizaciones – dos que parecían tener altos grados de implicación en el proceso decisorio de GP, tres que parecían tener bajos grados de implicación y una que parecía tener grados medianos – fueron identificadas como potenciales casos para el estudio comparado.

Todavía era posible emplazar las organizaciones en pares y compararlas, pero, a lo largo del proceso de investigación de campo, tres organizaciones desistieron de participar, con alegaciones de estar participando en otras investigaciones similares o de no considerar oportuna la investigación de contenidos que podrían confundirse con factores atinentes al clima organizacional en aquel momento.

Fue necesario entonces un cambio de método para adecuar la investigación a las organizaciones que se dispusieran a colaborar.

Las tres organizaciones fueron estudiadas con la idea preliminar de que se trataba de organizaciones comparables entre sí, es decir, que tenían la situación de sus variables de control bastante similar y que diferían entre sí en lo que dice respecto al nivel de utilización de procesos decisorios de GP basados en la racionalidad comunicativa.

A partir de ahí, se procedió a realizar entrevistas con preguntas estructuradas con los gerentes responsables del área de GP en cada una de las organizaciones indicadas como más y menos comunicativas en sus procesos decisorios de GP.

La entrevista buscaba identificar las últimas políticas y prácticas de GP implementadas en las organizaciones y el grado de implicación de gerentes de negocios, profesionales de GP y demás funcionarios en sus procesos de toma de decisiones.

Los datos fueron tabulados con el fin de definir, preliminarmente, la amplitud de utilización de procesos decisorios comunicativos de cada organización.

De esa forma, se puso verificar que, de hecho, las organizaciones que decidieron formar parte del estudio parecían tener diferentes grados de implicación en el proceso decisorio de GP, por lo menos de acuerdo con la percepción del gerente del área de GP.

## **2.5 Análisis estadísticos**

Uno de los objetivos específicos de esta investigación es poner a prueba cuantitativa algunas hipótesis acerca de la relación entre acciones comunicativas y efectividad de la GP. Para ello, se ha cuantificado la percepción de implicación en los procesos decisorios de GP y de la efectividad de esa área de actuación por medio de un cuestionario con cuestiones cerradas y respuestas en escala de Likert. Los sujetos encuestados han sido los funcionarios de las organizaciones participantes del estudio.

El cuestionario aplicado estaba formado por tres partes. La primera, demográfica, buscaba definir el grupo profesional al que pertenecía el encuestado (gerente de GP, profesional de GP, gerente de negocios o funcionario<sup>8</sup>) y el tiempo de trabajo en la organización. La segunda definía el nivel de implicación de los encuestados en el proceso decisorio de GP. Por fin, la tercera medía la efectividad del área de GP percibida por ellos.

Antes de ser enviado a los encuestados, el cuestionario ha pasado por una validación semántica con un grupo de cuatro expertos en GP y, luego, por un grupo de seis funcionarios de diferentes organizaciones públicas. Esos funcionarios han rellenado el cuestionario y a continuación han sido entrevistados. La entrevista tenía el objetivo de averiguar si los significados de las preguntas habían sido entendidos por todos de acuerdo con los constructos que se pretendían evaluar.

Los datos recogidos con el cuestionario han sido tratados en el *software PASW Statistics 18.0* (previamente denominado *SPSS*) para las pruebas y análisis estadísticos.

Antes de iniciar los análisis estadísticos que podrían comprobar o rechazar las hipótesis propuestas, han sido realizados análisis factoriales y pruebas de fiabilidad para los ítems, escalas y dimensiones utilizadas en el cuestionario.

Para evaluar en qué medida la implicación en el proceso decisorio de GP en diferentes organizaciones influye en la percepción de la efectividad de esa área de actuación y cómo las variables moderadoras e interviniente interfieren en esa relación, se ha procedido a realizar pruebas estadísticas de correlación, de regresión, de comparación de medias y de análisis de varianza (ANOVA). En esos procedimientos se ha controlado estadísticamente la influencia de las variables de control sobre la variable dependiente por medio de correlaciones parciales, regresiones jerárquicas con pasos sucesivos y análisis de covarianza (ANCOVA).

---

<sup>8</sup> Los gerentes de GP no han sido considerados en el tratamiento y análisis de datos referentes a la implicación en el proceso decisorio, pues se presume que son ellos los responsables de las políticas y prácticas de GP, así como también de sus procesos decisorios. En el tratamiento y análisis de datos referentes a la efectividad del área de GP tampoco fueron considerados los profesionales de gestión de personas, pues el modelo adoptado para la evaluación de efectividad considera las percepciones de los clientes del área (gerentes de negocios y funcionarios) y no las percepciones de los proveedores de los servicios (gerentes y profesionales de GP).

## 2.6 Estudio comparado de casos

Para atender a los dos últimos objetivos específicos se ha realizado un estudio comparado de casos.

Para ello, se han delineado cualitativamente los procesos decisorios relativos a dos políticas o prácticas recientemente implementadas en cada una de las organizaciones participantes. A continuación, se ha cuantificado la percepción de los grupos influenciados por las decisiones de GP en cuanto a su implicación en los procesos decisorios y en cuanto a la efectividad de esa área de actuación.

Los procesos decisorios utilizados en las políticas y prácticas de GP recientemente implementadas fueron descritos por medio de entrevistas en grupo. El procedimiento de recogida de información ha utilizado técnicas episódicas en entrevistas colectivas.

La entrevista episódica busca el conocimiento experimental de los entrevistados generado en situaciones específicas. Ese tipo de entrevista centra las respuestas de los entrevistados en los episodios situacionales relevantes para el estudio. En este caso, las diferentes fases del proceso de toma de decisión sobre las políticas y prácticas recién implementadas en las organizaciones. Las descripciones y narraciones sobre cómo se sucedieron las fases del proceso de toma de decisiones han permitido, por medio de la construcción social de las realidades organizativas, entender en qué medida y cómo esos procesos decisorios utilizaron prácticas comunicativas.

Se ha elegido hacer las entrevistas en grupo pues, más personas tienden a guardar más detalles de los episodios que un único individuo y, además, la presencia de otros compañeros ayuda a controlar y contrabalancear las descripciones falsas o radicales sobre el proceso decisorio.

Los sujetos entrevistados han sido los responsables de la implementación de políticas y prácticas de GP en las organizaciones. Tanto los sujetos como las políticas y prácticas elegidas fueron identificados por medio de las entrevistas semiestructuradas con los gerentes de GP de las tres organizaciones en la oportunidad de la elección de los casos.

El método utilizado para la interpretación de los datos ha combinado técnicas de la codificación temática, del análisis cualitativo de contenido y del análisis de discurso.

A partir de los textos transcritos de las entrevistas se ha hecho una descripción general de cada caso sobre cómo conducen sus procesos decisorios de GP, utilizando como factores de calificación la estructura temática de la guía de entrevista episódica, es decir, las fases del proceso decisorio.

La calificación de cada caso en esas fases se ha hecho con base en categorías definidas *a priori* de acuerdo con la literatura estudiada. Para realizar esa calificación, se han analizado los “repertorios interpretativos” de los sujetos entrevistados con el fin de encuadrar el contenido de los discursos en las categorías predefinidas.

Algunas veces ha sido necesario adecuar la descripción inicial de las categorías para que se adecuaran a la realidad encontrada en los casos. Eso exigía que se volviera a los demás casos para garantizar que seguían bien encuadrados en las nuevas descripciones. Ese procedimiento de chequeo cruzado entre las formas de decisión para generar la descripción definitiva de las categorías de implicación ha permitido la comparación entre los casos.

Por fin, con la ayuda de los datos cuantitativos sobre la implicación en el proceso decisorio de GP y sobre la efectividad de esa área, se han comparado los casos y examinado las consecuencias de la utilización de cada repertorio categorizado, con la ayuda de procedimientos estadísticos de distribución de frecuencias, de medidas de tendencia central, de medidas de varianza y de comparación de medias y de ANCOVA.

La comparación entre los repertorios utilizados en cada organización y sus consecuencias han propiciado las inferencias sobre qué prácticas comunicativas son más efectivas en promover la implicación y, como consecuencia, influir en la efectividad de la GP.

## CAPÍTULO III: FINALIDAD Y ROL DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

### 3.1 Introducción

El problema planteado para esta investigación es el de averiguar si los procesos decisorios de gestión de personas basados en la racionalidad comunicativa influyen en la efectividad de esa área de actuación.

El primero de los objetivos intermedios de esta investigación es definir un modelo de análisis conceptual sobre el empleo de la racionalidad comunicativa en la GP y sobre la efectividad de esa área de actuación. Tal modelo de análisis sirve para fundamentar la definición y la “operacionalización” de las variables investigadas y para basar el análisis de la información recogida en la investigación de campo.

En lo que se refiere a la variable dependiente de la investigación, efectividad del área de GP, se entiende que para ser efectiva, la GP debe cumplir con su finalidad y sus funciones en el ambiente organizacional.

Así pues, se propuso para este capítulo el objetivo de responder, basado en la teoría existente, por qué y para qué existe el área de GP. En otras palabras, se intentará determinar cuál es la finalidad y el rol del área de GP en las organizaciones.

Para realizarlo, se ha procedido a una lectura interpretativa de manuales y ensayos de GP pública y privada, de publicación reciente. No se hace aquí un relato de sus descripciones y prescripciones, sino una inferencia, a partir de ellos, de la finalidad y del rol que se le atribuye a la GP.

Antes de nada, este capítulo empieza proponiendo una breve definición de lo que es la gestión de personas en las organizaciones.

A continuación, se describe en líneas generales el origen y la evolución histórica de la función de GP, desde su aparecimiento como función estructurada bajo los principios de la administración científica, hasta su actual estado flexibilizado, delineando los cambios en su actuación a lo largo del tiempo.



Después, el apartado central de este capítulo intenta definir, basándose en aquellos manuales y ensayos de publicación reciente, lo que es la finalidad y el rol de la GP en estos tiempos contemporáneos.

El siguiente apartado se encarga de examinar las diferencias y similitudes entre la GP pública y privada, para concluir que no hay distinciones significativas de finalidad y de rol de la GP entre esos dos sectores.

Finalmente, el último apartado trata de describir cómo se puede evaluar la efectividad en el cumplimiento de la finalidad y de los roles asignados a la GP.

### **3.2 Un breve concepto de gestión de personas**

Antes de empezar a describir su origen y evolución histórica, cabe proponer una breve definición de lo que es GP.

Su concepto está relacionado a la interacción con personas directa o indirectamente vinculadas a la organización, con el fin de definir, implementar y evaluar políticas y prácticas referentes a atracción, retención y desarrollo de personas, utilizando los recursos organizativos disponibles.

Merece la pena destacar que la interacción con personas es parte indisoluble de la gestión. En esta investigación se parte del principio de que las personas no son recursos que se gestionan, sino actores que forman parte del escenario organizativo. Los roles desempeñados por las personas pueden ser de empleados, gerentes, socios o accionistas, políticos, proveedores, clientes, etc.

Definir, implementar y evaluar políticas y prácticas se refieren a los conceptos neoclásicos de las ciencias empresariales más conocidos como planear, organizar, dirigir y controlar.

Los recursos organizativos son, entre otros, los recursos financieros; el tiempo, el conocimiento, la tecnología y la información; así como el espacio y sus instalaciones.

Definido el concepto de GP, a continuación se hace un corto relato sobre su surgimiento y su evolución a lo largo de su historia.

### **3.3 Origen y evolución de la gestión de personas: una historia de adaptación a las necesidades organizativas**

El trabajo, aunque sea tan antiguo como la más antigua de las civilizaciones humanas, sólo tomó la forma y el concepto actual a partir de la Revolución Industrial (Chiavenato, 2002). Desde entonces, el trabajo que antes se basaba en estructuras casi familiares, sean campesinas, artesanas o mercantiles, pasa a basarse en grandes organizaciones.

En esas organizaciones, el trabajo se caracteriza por la venta de mano de obra. El trabajador vende al propietario su fuerza de trabajo a cambio de un sueldo. Es decir, el trabajador ya no es el dueño de su propio trabajo, sino el proveedor de uno de los insumos de producción, la mano de obra.

Como los otros recursos organizativos – los financieros, temporales, espaciales, materiales, y tecnológicos – los recursos humanos (RRHH) necesitan ser administrados para producir lo máximo de bienes y servicios con la menor inversión posible. En otras palabras, la administración de los RRHH se caracteriza por la búsqueda de la eficiencia.

Y por ello, surge la función de RRHH. En principio, restringida y con foco en el control de la mano de obra, pero con el pasar de los años, va acumulando otras actividades hasta caracterizarse como una función estratégica para la organización.

Según Toneli, Lacombe y Caldas (2002), antes de Taylor, el capataz era el agente de RRHH en la industria. Él contrataba, supervisaba y pagaba los sueldos a los empleados. Es solamente en el período de entreguerras que surgen los primeros departamentos de personal.

También de acuerdo con esos autores, el surgimiento y evolución inicial de la función de GP se da con:

- el desarrollo tecnológico, que exige personal cualificado en las fábricas mecanizadas;
- la aparición y diseminación de doctrinas humanistas entre fines del siglo XIX y principios del siglo XX, como el marxismo y los ideales socialistas, las experiencias humanistas de Owen y la propia doctrina social de la Iglesia Católica como fuerte difusora de ideales humanistas en el trabajo;

- la evolución de las ciencias del comportamiento en las primeras décadas del siglo XX; y
- la intensificación de los conflictos en las relaciones laborales en los años 1930 y la consecuente reforma laboral norteamericana.

A partir de ahí siguen tres distintas fases de evolución de la función de RRHH. La primera basada en la administración científica; la segunda basada en las relaciones humanas y en las teorías del comportamiento; y la que estamos viviendo hoy, donde la teoría de los sistemas, el relativismo y las ideas de humanización se mezclan con las corrientes anteriores.

### 3.3.1 PRIMERA FASE

En la primera fase de vida de la función de RRHH, que tuvo lugar hasta la primera mitad del siglo XX, las organizaciones estaban insertas en un ambiente con altos grados de certeza en relación a los cambios, lo que permitía mantener la orientación hacia adentro. Las organizaciones tenían que atender a una sociedad de masas, sin significativas distinciones entre las demandas individuales. Los servicios y productos solicitados eran, además de estandarizados, poco complejos.

En ese contexto, la cultura organizacional se orientaba hacia el mantenimiento del *status quo* y de los valores tradicionales. En lo que respecta a las personas, la administración se centraba en el rol de intermediar las relaciones entre organización y empleados, dentro de una concepción de “capital x trabajo”. El hombre era considerado un recurso, un apéndice de la máquina y, como ésta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible. (Chiavenato, 2002)

La administración científica prescribía que los trabajadores deberían ser seleccionados de acuerdo con la adecuación de sus características físicas a la tarea que iban a ejecutar; que deberían ser capacitados – o adiestrados – para realizar esas tareas con el mejor movimiento posible; y que si cobraran por lo que produjeran, producirían más (Taylor, 1995). “La administración científica del trabajo entendía que la mano de obra era una mera extensión del aparato productivo y que el incentivo económico era la única motivación humana ante el trabajo” (Sánchez Santa-Bárbara, 1996, p. 396).

Chiavenato (2002) denomina ese período de “era industrial clásica” y el área de GP de entonces de Departamento de Personal o de Departamento de Relaciones Industriales. Según ese autor, el objetivo de esos departamentos era hacer cumplir las exigencias legales respecto al empleo: admisión a través de contrato individual, inscripción en la nómina, contabilidad de las horas trabajadas para el pago, medidas disciplinarias; y la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna para enfrentar las exigencias sindicales.

Los empleados eran reclutados y seleccionados por sus capacidades psicomotoras de realizar las tareas y adaptarse a los mencionados principios. Los sistemas de castigo y recompensa incentivaban la obediencia y la subordinación a las normas y a la jerarquía. La formación estaba orientada al adiestramiento en la ejecución de las tareas y a la supervisión de ellas. (Cabrera, 2002)

Con organizaciones insertas en una sociedad de masas y estructuradas dentro de un paradigma mecanicista puro, donde rigen los principios de la administración científica y de la burocracia, lo que le cabía a la GP era simplemente preparar los manuales, a los trabajadores y a los gerentes para que actuaran de acuerdo con esos principios.

La función de RRHH se restringe a las actividades burocráticas, operativas y legales, y recibe instrucciones de la cúpula de la organización sobre cómo proceder. (Chiavenato, 2002)

### 3.3.2 SEGUNDA FASE Y TRANSICIÓN

Un fuerte crecimiento económico, el pleno empleo y el estado de bienestar social caracterizan el ambiente social del período comprendido entre la segunda grande guerra y la década del 70 del siglo pasado, período que abriga la denominada segunda fase de la función de RRHH.

La velocidad de cambio aumenta de manera lenta pero progresiva y las actuaciones locales pasan a ser regionales y, luego, pasarían a ser internacionales, volviéndose cada vez menos previsibles y acentuando la competencia entre las empresas (Chiavenato, 2002).

El modelo rígido burocrático de la administración clásica ya no atiende a las demandas de las organizaciones y pasa a ser sustituido por formas más adaptativas de organización. La cultura organizacional empieza a valorar la innovación y las personas como recursos vivos e inteligentes, pues necesitan solucionar problemas cada vez más complejos.

En ese ínterin, se difunden los resultados de las experiencias de Mayo en Hawthorne, Chicago; y se divulgan las teorías sobre el comportamiento humano en las organizaciones. Las teorías de sistemas y de la contingencia, que les dan mayor importancia a las visiones multidisciplinarias y relativistas, empiezan a influir en la gestión organizativa<sup>9</sup>, aunque todavía de manera demasiado tímida.

Crece, entonces, la preocupación con la formación de gerentes más preocupados con el “lado humano de la organización”. Las políticas de enriquecimiento de cargos, descentralización, calidad total y participación en la toma de decisiones demandaban una organización del trabajo más sofisticada, y por consiguiente, se le da mayor importancia a la función de RRHH. (Toneli, Lacombe y Caldas, 2002).

El aumento de la complejidad de las tareas y de la administración de organizaciones cada vez más grandes, jerarquizadas y diversificadas obligan a la función de RRHH a ejercer nuevos roles. Esos nuevos roles ya no se caracterizan por la aplicación de las normas, sino por la atracción, desarrollo y retención de mano de obra calificada. (Toneli, Lacombe y Caldas, 2002)

Según Chiavenato (2002), en esa era industrial neoclásica, los Departamentos de Personal pasan a denominarse Departamentos de Recursos Humanos y desarrollan funciones tácticas como órganos prestadores de servicios especializados. Se encargan del reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, remuneración, higiene y seguridad en el trabajo, así como de las relaciones laborales y sindicales.

Los años de 1980 se caracterizan por ser un período de transición entre la segunda y tercera fases de la función de RRHH. La competencia globalizada, por un lado, y el desequilibrio fiscal de los estados de bienestar por otro, aliados a la crisis económica derivada del aumento del precio del petróleo que se produjo a principios de

---

<sup>9</sup> Para conocer los detalles de esas escuelas teóricas ver Chiavenato (2000).

los años setenta, llevaron a las organizaciones a buscar otras formas de enfrentar sus retos (Ballart Hernández y Ramió Matas, 2000), pues los procesos tecnológicos vigentes ya no podrían garantizar su efectividad (Ferris *et al.*, 2007).

La cultura de la eficiencia en la utilización de los recursos pasa a ser el norte de la actuación organizacional pública y privada. Surgen, entonces, los movimientos de reingeniería de los procesos de trabajo (*downsizing*) en las organizaciones privadas y su correlato en las organizaciones públicas: las prácticas de disminución del estado (*rolling back the State*) y de introducción de modelos privados de gestión en la administración pública (*public management*), que fueron abarcadas bajo el título de Nueva Gestión Pública.

En ese momento las teorías clásicas y neoclásicas empiezan a dividir espacio con las teorías más relativistas en las investigaciones organizacionales. La flexibilización de los principios de la administración científica y de la burocracia se reflejó en los modelos de reingeniería en las organizaciones privadas y en la Nueva Gestión Pública en las administraciones gubernamentales.

Esa flexibilización les obligó a los responsables de la función de GP a buscar nuevas formas de actuar. Formas que fueran compatibles con los “nuevos” principios organizativos de la descentralización, de la subcontratación de servicios, del foco en los resultados eficientes y en los clientes, de la cooperación entre organizaciones, etc. Los nuevos desafíos involucraban la superación del modelo basado en la estabilidad y lealtad y, especialmente, la nueva función de apoyo a los procesos de *downsizing* (Toneli, Lacombe y Caldas, 2002).

La reingeniería y las prescripciones de la Nueva Gestión Pública eran claros reflejos de las teorías clásicas y neoclásicas, aunque revestidas con mayor sofisticación (Chiavenato, 2002; Rodríguez Fernández, 1996a) y su lógica seguía siendo la racionalidad instrumental, la misma del taylorismo y de la burocracia (Dunn y Miller, 2007). Por ello no se puede caracterizar esa fase de transición como una verdadera nueva fase de la GP.

Los insuficientes resultados obtenidos con tales prácticas y sus externalidades negativas (Toneli, Lacombe y Caldas, 2002; Dunn y Miller, 2007) obligaron a las organizaciones a buscar otros paradigmas, modelos, métodos e instrumentos de gestión.

### 3.3.3 TERCERA Y ACTUAL FASE

En los 90 del siglo XX, las propuestas de la Nueva Gestión Pública y de la reingeniería empiezan a perder fuerza (Aguilar, 2008 y Toneli, Lacombe y Caldas, 2002) y, al mismo tiempo, la complejidad, la diversidad y el dinamismo de la sociedad definitivamente exigen organizaciones cada vez más flexibles.

El avance tecnológico, en especial el del área de información y comunicación, convirtió el mundo en un espacio único, sin fronteras. En la época de la información en tiempo real, el recurso que le confiere ventaja competitiva a las organizaciones es el conocimiento, para aprovecharla y transformarla en nuevos productos o servicios.

Ese período se basa en los servicios y ya no en las industrias. Producir ya no aporta el mismo valor que crear. Las organizaciones requieren agilidad, innovación y capacidad de cambio para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia.

Para Connel, citado por Scott-Ladd y Marshall (2004), las organizaciones contemporáneas – postmodernas – buscan la flexibilidad como respuesta al crecimiento exponencial de la tecnología y de la globalización. Ellas ven las formas participativas de decisión como un medio de obtener más de su fuerza de trabajo educada y orientada hacia la tecnología.

Críticos de la Nueva Gestión Pública pasan a ofrecer alternativas. Una de ellas denominada Nuevo Servicio Público, citada por Villoria Mendieta y Del Pino Matute (2009), defiende el rol central de las instituciones gubernamentales en generar, fortalecer y aprovechar el capital social necesario para generar una ciudadanía activa y la mutua cooperación entre entidades estatales, privadas y paraestatales. El Nuevo Servicio Público “tiene en cuenta la perspectiva postmoderna de la administración que aporta la idea de que los problemas pueden solucionarse mejor mediante el discurso, la negociación y la construcción del consenso” (Villoria Mendieta y Del Pino Matute, 2009, p. 84-5).

Así, la noción de gobernanza aplicada a las organizaciones públicas y también a las privadas gana espacio (Aguilar, 2008). En ese concepto, las personas que constituyen la organización son vistas de una manera socialmente más responsable. Los

decisores ganan legitimidad por el reconocimiento de una dimensión ética de sus acciones, que incorporan una equitativa consideración de los intereses de los empleados y de otros *stakeholders* (Simmons, 2003).

Los programas de calidad demandan que la atención se vuelva hacia el individuo, pues ellos son los responsables de las ideas que buscarán solucionar los problemas organizativos. (Toneli, Lacombe y Caldas, 2002). Empieza entonces la tercera, y actual, fase de la función de RRHH.

Cada vez más dependiente del conocimiento, las organizaciones convierten la función de RRHH en estratégica y le dan el reto de desarrollar el capital intelectual necesario para enfrentar los desafíos que se presentan (Simmons, 2003; Ferris *et al.*, 2007).

Su atención se dirige hacia la efectividad organizacional y las personas dejan de ser vistas como recursos organizativos para ser entendidas como socios de la organización (Chiavenato, 2002).

En esta concepción, las personas pasan a ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. O, como dice Simmons (2003, p. 131), ya no son vistas como “recursos humanos” sino como “humanos ingeniosos<sup>10</sup>”, que además de ofrecer su fuerza de trabajo, pueden ofrecer sus ideas, pero requieren en contrapartida que la organización tenga en cuenta sus percepciones e intereses en los procesos de toma de decisiones.

Alineándose con su nueva realidad en las organizaciones, el Departamento de Recursos Humanos se convierte en el Departamento de Gestión de Personas (Chiavenato, 2002). La denominación de “personas”, en sustitución a la de recursos humanos, “implica, ante todo, una nueva concepción, perspectiva y consideración del elemento humano en las organizaciones públicas” (Canales Aliende, 1995, p. 216).

En las organizaciones contemporáneas los empleados son controlados de forma menos autoritaria, forman grupos y colectivos que se auto controlan y el trabajo les exige múltiples habilidades. (Toneli, Lacombe y Caldas, 2002)

---

<sup>10</sup> Traducción libre para “*resourceful humans*”.



Más que nunca, la actuación del área de GP es contingente y depende de las necesidades específicas de cada organización. Las fórmulas hechas, ya no ofrecen la misma efectividad que ofrecían antes, pues las organizaciones son cada vez más, únicas. (Lavelle, 2006)

En el próximo apartado, se analizará lo que la literatura reciente le asigna a la GP como finalidad y rol, dentro del actual ambiente socio-organizacional, de globalización de mercados y conocimientos y de una demanda por productos y servicios cada vez más dinámica, diversa y compleja.

### **3.4 ¿Por qué existe y para qué sirve la Gestión de Personas?**

No hay consenso en la literatura consultada sobre lo que es medio y lo que es fin para la GP. Existe una cierta mezcla entre los conceptos de finalidad (o misión), de roles, de procesos y de métodos.

Con el fin de dirimir dudas y discrepancias en las interpretaciones, en el ámbito de este trabajo esos conceptos serán entendidos por las descripciones que siguen abajo.

La finalidad es la razón de ser de la GP, es lo que justifica su existencia y da un rumbo a su actuación, es su misión fundamental. Así, cuando nos preguntamos para qué existe la GP, contestamos con su finalidad.

En la búsqueda de la realización de su finalidad, la GP desempeña roles esenciales en la organización. Esos roles son las macro funciones que la GP cumple en la organización, son los papeles que representa en el escenario organizativo.

Procesos son los conjuntos de actividades, procedimientos y tareas que ejecuta la GP. Llevando a cabo sus procesos, la GP cumplirá el papel que tiene en la organización.

Por fin, métodos, técnicas e instrumentos son las herramientas que utiliza la GP para tornar más eficiente y más efectivo sus procesos. Esas herramientas son innumerables, pero algunas tomaron gran importancia, tanto por su amplitud como por sus resultados positivos. Es el caso de la Gestión de Personas por Competencias y de la Consultoría Interna de Gestión de Personas, por ejemplo.

El objetivo de este apartado es especificar lo que la literatura reciente define como la finalidad y el rol de la GP.

Algunas veces, los autores no son claros en lo que creen ser la finalidad y el rol de la GP. En algunas otras, son contradictorios entre lo que definen como finalidad y rol y lo que prescriben como procesos y métodos. Por ello, para definir la finalidad y el rol de la GP ha sido necesaria una lectura interpretativa de los manuales y ensayos consultados.

### 3.4.1 LA FINALIDAD

Se pudo observar dos corrientes en la literatura contemporánea consultada sobre GP. Una que define su finalidad, como contribuir a la efectividad organizacional; y otra que le agrega el reto de garantizar la calidad de vida en el trabajo, en el mismo nivel de importancia que la efectividad organizacional, o incluso como factores indisociables.

Es válido mencionar que prácticamente todos los autores consultados se ubican en la segunda corriente, pero emplean, a veces, definiciones y prescripciones que permiten una interpretación más restricta de su posición, especialmente cuando describen métodos y procesos.

Como ejemplo, se puede relatar la definición de Desarrollo Organizacional (DO) de Schermerhorn, Hunt y Osborn, citados por Chiavenato (2002):

DO es la aplicación de los conocimientos de las ciencias del comportamiento en las actividades a largo plazo para mejorar la capacidad de la organización, con el fin de enfrentar los cambios ambientales externos y aumentar sus habilidades en la solución de problemas. (p. 344)

Como comparación que hace evidenciar la misión más limitada de la definición arriba, se puede citar la definición de Robbins, también en Chiavenato (2002), que se puede encuadrar como perteneciente a la segunda corriente:

DO es un conjunto de intervenciones planeadas de cambio construido sobre valores humanísticos y democráticos que procuran incrementar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados. (p. 344)

En las dos descripciones del objetivo de la actividad de socialización, dadas por diferentes autores, se puede ver, una vez más, la distinción entre la primera y la segunda corriente en relación a la finalidad de la GP. El primero define que:

La socialización, en términos generales, es el proceso por el que una cultura transmite las normas de conducta, usos, costumbres, conocimientos, actitudes, y valores que dan a la persona una cosmovisión y una forma de entender al hombre y a la sociedad. La socialización laboral, más concretamente, permite al individuo aprender valores, normas y conductas que le servirán para un desempeño eficaz de su trabajo. (Samaniego Villasante y Díaz Bretones, 1996, p. 274)

De otro modo, el segundo dice que en el proceso de socialización organizacional, tras la selección, la organización trata de integrar al nuevo empleado en su contexto condicionándole a las prácticas y a la filosofía predominantes, y al mismo tiempo intenta desprenderle de sus antiguos hábitos y prejuicios indeseados. “Así mismo, el nuevo empleado también trata de influir en la organización y en su gerencia superior para crear la situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le posibilite alcanzar sus objetivos personales” (Chiavenato, 2002, p. 151).

Se verifica que en la descripción del segundo autor, la preocupación por la calidad de vida en el trabajo es tan importante como la preocupación por la efectividad organizacional, mientras que, en la descripción del primer autor, no.

Escribiendo sobre lo que es y para qué sirve la función de GP, los autores difícilmente dejan de incluir la calidad de vida en el trabajo, en la misión o la razón de ser de la función. Pero hay excepciones, como se puede verificar en Marcondes e Silva (2003) que dice que las estrategias de RRHH deben mantener el foco en la competitividad del negocio de la organización. La “gestión de RRHH religión” – aquella que tiene excesiva preocupación con implementar acciones capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de atraer, retener y desarrollar a sus empleados – debe ser sustituido por una gestión de RRHH estratégica, que mantenga el foco en las necesidades estratégicas de la organización. “Las personas que ofrecen resultados son importantes para la organización” (p. 147). En cuanto se preste atención a lo restrictivo de la oración transcrita, uno se da cuenta de lo instrumental que es la misión de la función de GP definida por ese autor.

Otro ejemplo significativo es el de Ulrich (1997) que dice que:

Los profesionales de RRHH deben crear las prácticas que hagan que los empleados sean más competitivos, no para que se sientan más cómodos. (...) Las prácticas de RRHH no existen para hacer felices a los empleados, sino para ayudarlos a comprometerse con el trabajo. (p. 47)

Otras definiciones y prescripciones que no consideran la calidad de vida en el trabajo como un fin de la GP, sino, como mucho, como un medio para la efectividad organizacional, pueden ser encontradas en: Chiavenato (2002, p. 305, 391 y 407) – salud ocupacional, calidad de vida laboral, y formación y desarrollo; Sánchez Santa-Bárbara (1996, p. 396) – liderazgo; y Herrero (1995, p. 173) – planificación de RRHH.

Una vez más, se recuerda que una definición excluyente no necesariamente significa decir que se pueda circunscribir las ideas del autor de manera general dentro de la corriente más restrictiva en relación a la finalidad de la GP.

Mencionadas las excepciones, el trabajo se centra ahora en describir la corriente mayoritaria. Aquí, tanto las descripciones de finalidad como las enunciaciones de objetivos y prescripciones para los métodos y procesos de GP definen la finalidad de la GP como contribuir a la efectividad organizacional y garantizar la calidad de vida en el trabajo, en el mismo nivel de importancia.

Además de las definiciones y descripciones de objetivos ya mencionados anteriormente, es oportuno relatar algunas otras, por lo significativo y esclarecedor que son.

Ferri (1995) razona que las políticas de retribución deben servir a los propósitos de: atraer buenos profesionales; retener a los más valiosos de estos; aumentar el grado de satisfacción y la calidad de vida laboral, reforzar la cultura corporativa y fomentar el desarrollo de capacidades que correspondan a las necesidades organizativas.

Olías de Lima (1995) afirma que la administración de la carrera de los empleados públicos debe ser elemento de motivación para los funcionarios además de atraer candidatos suficientemente cualificados, mantener a los seleccionados en el servicio público y desarrollar al máximo su capacidad profesional.

Para Toneli, Lacombe y Caldas (2002), hay que potencializar la humanización del trabajo y, al mismo tiempo, la efectividad de la GP en las organizaciones; y disminuir el abismo entre el discurso idealizado y la práctica real.

En relación a la finalidad de la GP, se puede citar:

Hacer una gestión de personas moderna significa mejorar la competitividad de la empresa, significa estar alineado con las estrategias de los negocios, significa gestionar un moderno vínculo que haga que las personas aumenten sus ventajas mejorando la competitividad de los negocios y dilatando su satisfacción personal y profesional (Cabrera, 2002, p. 57).

Otra cita que merece destacarse es la de Villoria Mendieta y Del Pino Matute (2009), cuando prescriben cómo debería ser un buen sistema de recursos humanos en las administraciones públicas:

(...) el hecho de que el sistema sea un instrumento no quiere decir que las personas sean un instrumento. Las personas son un fin en sí mismo y entonces la gestión de recursos humanos tiene que mantener y recuperar esa dimensión humanista del trabajo. Esa dimensión del ser humano como un fin en sí mismo tiene la importancia de incorporar preocupaciones como el acoso laboral, el buen trato en el trabajo, la participación, el diálogo... porque si no estamos tratando a las personas como si cuando entraran en una organización dejaran de ser personas. (p. 101-2)

Finalmente, Delgado Padial (1996), define la finalidad de la GP en las organizaciones públicas:

En definitiva, nuestro fin último, y lo que deseamos, es conseguir una Administración pública donde la calidad de los servicios sea cada día mejor y en la que las personas que a ella pertenecen encuentren en el desempeño de sus funciones una fuente de satisfacción. (p. 322)

Otros enunciados que merecerían mención son: Ballart Hernández y Ramió Matas (2000, p. 393) – formación y desarrollo de los empleados públicos, Chiavenato (2002, p. 178, 363, 451) – diseño de cargos, relaciones con los empleados, finalidades de la GP; Chiavenato (2007, p. 122) – objetivos de la Administración de RRHH; Delgado Padial (1996, p. 289 y 292) – motivación y satisfacción; García García y Delgado Padial (1996, p. 332) – grupos y equipos de trabajo; Gómez Rivas (1995, p. 202) – remuneración de directivos; Mothersell *et al.* (2008, p. 79) – declaración de visión del *Human Resource Concil* del estado norteamericano de Michigan; Rodríguez

Fernández (1996a, p. 39 y 63) – Finalidad de los RRHH y Foco de atención del área de RRHH; Samaniego Villasante y Díaz Bretones, (1996, p. 267 y 282) – desarrollo de carreras; Zarco Martín (1996, p. 376 y 378) – Comunicación interna.

En suma, la corriente mayoritaria define la finalidad de la GP como la de contribuir a la efectividad organizacional y garantizar la calidad de vida en el trabajo.

### 3.4.2 LOS ROLES

La realidad actual exige un modelo de múltiples roles para la GP. Esos roles son cada vez más diversos y complejos (Ulrich, 1997). Asegurar la constante búsqueda de los dos pilares de sustentación de la existencia de la GP (efectividad organizacional y calidad de vida en el trabajo) requiere capacidades diversas.

Ulrich (1997) presenta un esquema que delinea cuatro roles para la función de RRHH en las empresas. En ese modelo, la función de RRHH debe ser, a la vez, operativo y estratégico, debe centrarse a corto y a largo plazo y debe mantener el enfoque en las personas y en los procesos. De ahí se obtienen dos ejes de actuación de RRHH: uno que va desde el operativo/corto plazo hasta el estratégico/largo plazo y otro que va desde el foco en los procesos hasta el foco en las personas. Esos dos ejes definen los cuatro roles de RRHH:

- Administración de RRHH estratégico (estratégico/proceso)
- Administración de infraestructura (operativo/proceso)
- Administración de la transformación y cambio (estratégico/personas)
- Administrador de la contribución de los empleados (operativo/personas)

Se podría utilizar ese modelo, pero su enfoque es exclusivo en la efectividad organizacional<sup>11</sup>, además de que uno de sus roles, el de administrador de infraestructura de la firma, no encaja en la definición de rol tomada aquí<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> En relación al rol de administrador de la contribución de los empleados, se ve una clara orientación restrictiva de la misión, poniendo a la generación de las condiciones en el compromiso y en el desarrollo profesional de las personas como un simple medio para alcanzar la competitividad organizacional. Como ya fue argumentado, la calidad de vida en el trabajo no puede ser un medio para la efectividad organizacional, sino que debe ser el fin, tal y como.

<sup>12</sup> El rol de mejorar la eficiencia de las actividades de GP (Administración de infraestructura) forma parte de la dirección de esas actividades. Planear, Organizar, Dirigir y Controlar son funciones que se aplican a

Lawer III (2005) presenta un modelo donde la función de GP debe ofrecer tres diferentes líneas de productos:

- Servicios administrativos y transaccionales básicos – contratación, compensación, formación y desarrollo etc.
- Servicios de negocios – consultoría interna y centros de conocimiento técnico especializado, tales como gestión de cambio, desarrollo de liderazgo, dotación de personal, métricas y análisis etc.
- Servicios estratégicos – información analítica para la estrategia de negocios, análisis de la organización, predisposición e implementación de estrategias.

Tampoco será utilizada esa descripción de líneas de productos, pues también esa se limita a la dimensión de la efectividad organizacional, mientras aquí se preferirá presentar una descripción de roles que intente abrigar las dos dimensiones de la misión de la GP. Así pues, se prefiere generar una definición original.

Para Ferris *et al.* (2007), el rol de la gestión de RRHH es facilitar la retención de empleados clave y mantener una cultura organizacional que atraiga y dé soporte a los expertos de gran valor. Ese parece ser un buen punto de partida para el objetivo de este trabajo.

Como señala Rodríguez Fernández (1996a), no concierne al área de RRHH ser un mero aplicador de técnicas formales de análisis y/o intervención o solucionador de problemas de comportamiento puntuales.

La Función de GP debe ir más allá de sus funciones administrativas y legalistas tradicionales y acercarse a funciones que mejoren directamente los resultados de los negocios (Lawer III, 2005).

Las funciones tradicionales de GP, aunque son valiosas, son vistas como costes por las organizaciones. Los empleados de GP deben crear nuevos servicios que agreguen más valor a los negocios, incluyendo servicios que ayuden a disminuir los

---

cada actividad de GP. De esa manera, la búsqueda por la eficiencia está en la planeación y en la organización de esas actividades. La administración de esas actividades debe buscar incesantemente la eficiencia y también la eficacia, siempre y cuando esté garantizada la efectividad de la GP. Por lo tanto, administrar la infraestructura no se transforma en un rol para la GP, sino en parte de la ejecución de sus actividades.

costes de operación, mejoren los procesos de trabajo y faciliten suaves transiciones para nuevas tecnologías y otras innovaciones laborales (Mothersell *et al.*, 2008).

La gestión estratégica de personas está adquiriendo creciente importancia pues las organizaciones en las economías basadas en conocimiento enfatizan que los empleados son considerados el componente primordial para lograr efectividad. (Werbel y DeMarie, 2005)

Como dice Simmons (2003):

La creciente dependencia de las organizaciones de sus capitales intelectuales es una razón adicional para posicionar las políticas y prácticas de RRHH en el corazón de la estrategia corporativa. Los profesionales de RRHH tienen la oportunidad de liderar el debate estratégico en el corazón de los negocios, de desarrollar prácticas de RRHH de alto rendimiento, de facilitar los mecanismos de expresión de los empleados que contribuyen al éxito de los negocios y de estimular la merecida consideración acerca de los asuntos éticos. Ese rol central y estratégico para los RRHH contrasta con su previa posición en muchas organizaciones – bajo estatus, marginalizado y ocupado con la rutina administrativa. (p. 138)

Parece que hay consenso entre los autores en que la función de GP en las organizaciones no debe limitarse a seguir los reglamentos legales impuestos y a solucionar las demandas puntuales presentadas por la organización. Para contribuir a la efectividad organizacional y garantizar la calidad de vida en el trabajo, el área depende de su verdadera actuación estratégica y una constante adaptación de sus actividades y procesos a las demandas de la organización y a los cambios del ambiente en que están insertas.

Pero, ¿cómo se da esa contribución de la GP a la efectividad organizacional?

Si se entiende que efectividad organizacional es el cumplimiento de la misión, de la visión de futuro y de los objetivos organizacionales, se puede considerar la “efectividad organizacional” como una variable dependiente, que es influida por innúmeras variables independientes o predictoras. La GP es solamente una de esas variables.



La GP atrae, retiene y desarrolla a las personas que la organización necesita, además de proveer información y conocimiento para las decisiones acerca de personas que son tomadas en las áreas de negocio de las organizaciones.

Son las personas que, con sus conocimientos, habilidades y actitudes, van a entregarle a la organización las competencias que ella necesita para lograr éxito en el cumplimiento de sus objetivos. Son las competencias de las personas que definen, en gran medida, si una organización será eficiente, eficaz y efectiva, pues son las personas que toman las decisiones, que implementan esas decisiones, que ejecutan las tareas y que evalúan sus resultados.

Atañe, entonces, a la GP agregar valor a la organización y a sus *stakeholders* por medio de las personas. (Esteves, 2002).

Asimismo, los gerentes de línea, desde el nivel más operativo hasta el directivo más estratégico de la organización, toman decisiones sobre la GP en su rutina diaria. En el actual ambiente socio-organizacional descrito en el apartado 3.3.3, esas decisiones demandan información detallada, precisa y agregada, además de conocimiento para interpretar esa información. Incluso los empleados que no son gerentes toman, a menudo, decisiones sobre su propio desarrollo profesional, carrera, beneficios y otros.

El área que puede detallar, garantizar la calidad y agregar toda la información acerca de las personas en la organización es la de GP. Además, es el área donde se encuentran las personas que poseen el conocimiento necesario para interpretar esa información y para preparar los gerentes de líneas para entenderlas y decidir con base en ellas. Así, el área de GP debe apoyar y supervisar la calidad de la gestión descentralizada de las personas puesta en práctica por los gerentes de línea (Esteves, 2002).

Por fin, Lawer III (2005) propone que la función de GP debe ofrecer servicios de naturaleza estratégica para la organización por medio de la provisión de información analítica sobre el capital humano, capacidades y competencias organizativas. Esa información debe servir para la evaluación de diferentes alternativas de estrategias para la organización, para valorar la efectividad de la implementación de la alternativa elegida y para elaborar recomendaciones sobre cómo mejorar la posición estratégica de la organización.

De lo descrito se obtiene el primer rol de la GP:

1. *Aliado estratégico: apoyar la estrategia y los negocios de la organización: (a) ofreciendo productos y servicios que aseguren la atracción, la retención y el desarrollo de personas capaces de garantizar el cumplimiento de la misión, de la visión y de los objetivos organizacionales; y (b) proveyendo información analítica y conocimientos relativos a la gestión de personas necesarios para apoyar la toma de decisiones acerca de las personas y de la estrategia organizativa.*

El aumento de la cantidad, de la diversidad y de la calidad de la demanda de la sociedad obliga a las organizaciones a aumentar la eficiencia y la eficacia de sus empleados y de sus recursos, y también de adecuarlos a esa nueva realidad mucho más compleja que la presente en la vieja sociedad de masas. Esa adecuación ya no depende del desarrollo del conocimiento taylorista, sino de la flexibilización de los estándares burocráticos y de una forma diferente de hacer las cosas (Zarco Martín, 1996).

Castillo Blanco (1996) afirma que:

(...) parece preciso que la evolución de las organizaciones públicas se oriente, si el objetivo final es situar éstas en un marco de mayor eficiencia y productividad, hacia una mayor flexibilización de estos principios [jerarquía y autoridad] que han de suavizarse y ser atemperados con otros, como la participación, el establecimiento de objetivos y la existencia de una adecuada comunicación. (p. 114)

Solamente una nueva cultura organizacional puede posibilitar tamaño cambio de principios administrativos. En la ya clásica definición de Schein (2004), cultura organizacional es el conjunto de presupuestos fundamentales que se forman como resultado de experiencias que determinado grupo adquiere a medida que soluciona problemas de adaptación externa y de integración interna y que hayan funcionado suficientemente bien para que sean considerados válidos. De esa manera, tal conjunto es transmitido a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en lo que se refiere a aquellos problemas.

La cultura organizacional tiene influencia decisiva en el comportamiento y en las acciones de los empleados. (Rodríguez Fernández, 1996b). Y si el comportamiento y las acciones de los empleados son factores de relevante importancia para la efectividad organizacional, como ya hemos visto, incumbe a la GP ser un elemento introductor de razón en el sistema, posibilitando el cambio y potenciando una cultura capaz de preparar a los funcionarios para satisfacer las demandas de los diferentes agregados y colectivos sociales (Rodríguez Fernández, 1996a).

En un mundo donde las organizaciones tienen que atender a demandas dinámicas, diversas, complejas y de mayor calidad y cantidad, la cultura organizacional debe ser favorable al cambio constante para poder adaptarse a sus demandas, es decir, ser innovadora y de iniciativa (Ulrich, 1997). En otras palabras, una cultura innovadora y de iniciativa es una cultura emprendedora.

La comunicación es fundamental en ese proceso de cambio cultural en dirección a la flexibilización. La comunicación influye directamente en los comportamientos individuales y sociales que, por su parte, coadyuvan en la generación de un clima organizacional saludable y productivo. “Desde este punto de vista, la mejora global de los resultados organizativos requerirá el establecimiento de un sistema de comunicación adecuado que tenga en cuenta los deseos, expectativas y necesidades de los trabajadores.” (Zarco Martín, 1996, p. 376)

Aunque el área de GP ostente el conocimiento teórico-práctico (conceptos, métodos e instrumentos) capaz de cambiar las organizaciones, para proyectarlo sobre la realidad y lograr éxito en su búsqueda por la efectividad organizacional y por la calidad de vida en el trabajo es necesario involucrar a los empleados, pues son ellos los que conocen su realidad, ya que la están viviendo en su rutina diaria (Baena de Alcázar, 1996).

Villoria Mendieta y Del Pino Matute (2009, p. 82) argumentan que “la comunicación horizontal e informal es clave en entornos abiertos y sometidos a problemas novedosos que han de estudiarse en equipos.”

Samaniego Villasante y Díaz Bretones (1996) afirman que para modernizar las administraciones es necesaria la participación e implicación del personal funcionario. Para tanto es forzoso crear un vínculo entre los empleados y los valores de la

organización. Eso demanda un ambiente interno de intercambio abierto de ideas y amplia participación en el proceso decisorio (Cabrera, 2002).

Una cultura efectiva para la GP enaltece el trabajo en equipo y entre equipos, la comunicación, la participación, la negociación y la democratización de la decisión, posibilitando que el trabajador perciba el sentido y la importancia de su trabajo y se identifique con la organización. Esas son condiciones para el compromiso, la integración y la motivación que generarán efectividad organizacional y calidad de vida en el trabajo.

La adecuación de las organizaciones a las demandas cada vez más voluminosas, dinámicas, diversas y complejas depende de la flexibilización de los estándares burocráticos, especialmente de la jerarquía y autoridad; del establecimiento de objetivos bien definidos y compartidos por todos; amplia comunicación, intercambio de ideas; participación e implicación del personal (Rodríguez Fernández, 1996b).

De todo ello, sale el segundo rol de la GP:

2. *Agente de flexibilización organizativa: fomentar una cultura organizacional flexible, es decir, emprendedora, comunicativa y participativa dirigida hacia la satisfacción de las demandas de toda la organización y de la sociedad, por medio de políticas y prácticas que fomentan esa clase de actitud.*

Para garantizar la calidad de vida en el trabajo y, en consecuencia, la efectividad organizacional, además de ser un aliado estratégico y de fomentar una cultura adecuada, la GP debe preocuparse con otros factores de relativos al trabajo.

Herzberg (1966) entiende que la motivación de las personas en el trabajo está relacionada a dos diferentes factores. Para él, los factores que llevan a la satisfacción son diferentes de los que llevan a la insatisfacción.

Tras una investigación con contables e ingenieros de nueve diferentes compañías, Herzberg, Mausner y Snyderman (1962) concluyeron que los factores que los individuos entrevistados asociaban a la insatisfacción “no están relacionados con el trabajo propiamente dicho, sino con las condiciones que lo rodean” (p. 113). Por otro lado, los factores asociados a la satisfacción dicen respecto a la ejecución de las tareas y sus consecuencias.

Los factores generalmente asociados a la insatisfacción fueron: sueldo y beneficios, supervisión jerárquica, ambiente físico del trabajo, relaciones con gerentes y compañeros, política de relacionamiento con empleados entre otros. A esos factores le dieron el nombre de factores de higiene.

Por su parte, los factores más asociados a la satisfacción incluyen el reconocimiento, la perspectiva de lograr los objetivos profesionales y personales (autorrealización), promoción por mérito, la independencia laboral, el gusto por la realización de la tarea y otros. Esos factores fueron nombrados de factores de motivación.

Para Herzberg y sus colaboradores, solamente los factores de motivación pueden generar esfuerzo laboral y desempeños mayores. Sin embargo, la satisfacción de los factores de motivación no genera mayores esfuerzos y desempeños si los factores de higiene no están mínimamente atendidos.

Algunos estudios demuestran que las personas responden a tratamientos no ecuanímenes, no humanizados y no motivadores en las organizaciones adoptando una postura transaccional, es decir, de compra y venta de mano de obra; lo que se traduce en falta de compromiso, baja satisfacción y aumento de la rotación de personal. Como es sabido, esas consecuencias llevan al bajo rendimiento y al aumento de costes. Ya la percepción de ecuanimidad en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones está vinculada a mayor compromiso y satisfacción en el trabajo y a menor rotación de personal. (Simmons, 2003)

Es papel de la GP crear condiciones organizativas para que las personas se sientan satisfechas y motivadas. Se debe buscar generar un contexto organizacional donde las personas comprendan su contribución a los propósitos organizacionales y puedan valorarlo. Para tanto, tareas no fragmentadas y con contenido intelectual son fundamentales. (Goi Simões, 2001)

Por consiguiente, otro rol para la GP es demandado. El de:

3. *Agente de humanización: promover un ambiente organizacional que proporcione las condiciones para la motivación y garantice las condiciones higiénicas.*

### 3.4.3 LOS PROCESOS

Para desempeñar esos roles, la GP ejecuta una serie de procesos que pueden ser agrupados en los siguientes grupos<sup>13</sup>:

- Admisión de Personas
  - Reclutamiento
  - Selección
- Aplicación de Personas y Carreras
  - Diseño, descripción y análisis de puestos
  - Evaluación de desempeño y resultados
  - Desarrollo de carreras
- Retribución
  - Remuneración y planos de cargos y sueldos
  - Planes de incentivo
  - Beneficios
- Desarrollo Personal y Organizacional
  - Formación y desarrollo
  - Gestión del conocimiento
  - Desarrollo organizacional
- Información e inteligencia en gestión de personas
  - Sistemas de información gerencial
  - Análisis e interpretación de información
- Relaciones laborales y comunicación
  - Comunicación y *marketing* internos
  - Relaciones sindicales
  - Salud y seguridad laboral
  - Disciplina y despidos

No es objetivo de este trabajo adentrarse en la definición, objetivos y prácticas de cada uno de esos procesos, pero su mención se hace ilustrativa de lo que dispone la GP para desempeñar sus roles en las organizaciones.

---

<sup>13</sup> Adaptado de Boog, G. & Boog, M. (2002) y Chiavenato (2002 y 2007). La descripción de cada proceso puede ser encontrada en esa bibliografía.

#### 3.4.4 GESTIÓN DE PERSONAS ESTRATÉGICA Y HUMANA

La lectura de los manuales y ensayos consultados deja clara la idea de académicos y profesionales del mercado de GP que su rol es estratégico y no debe limitarse a cumplir y hacer cumplir las leyes, a ejecutar sus tareas de atracción, retención y desarrollo de personal y a atender a las demandas puntuales de las áreas de negocio y de los empleados. El área de GP tiene el rol de contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales, creando políticas y prácticas alineadas con las estrategias de negocios de la organización, que sean capaces de generar competencias organizativas y una cultura que influyan en la efectividad organizacional de manera positiva.

Otra preocupación recurrente es con la responsabilidad social de las organizaciones con las personas que la componen. El área de GP tiene el rol de fomentar el desarrollo de funcionarios con valores de responsabilidad social y de gerentes de personas que se preocupan con la calidad de vida en el trabajo de sus subordinados, tanto porque sin ella la eficiencia y la efectividad organizacional no están aseguradas a largo plazo, como porque los empleados son seres humanos y deben ser tratados como tal. El área de GP es la responsable de impedir que abusos físicos, psíquicos o sociales sean impuestos a las personas con la excusa de la efectividad organizacional, sea privada (el beneficio económico) o pública (el bienestar social).

Para la corriente mayoritaria de los autores, los dos pilares de la actuación de la GP – efectividad organizacional y calidad de vida en el trabajo – deben ser buscados de forma equilibrada, sin priorizar uno u otro.

Del mismo modo, no se puede ver la función de GP de manera polarizada, es decir, o actúa con conciencia ética o actúa con foco exclusivo en resultados. La simultaneidad y hasta la sinergia entre ambos es posible y debe ser buscada (Simmons, 2003). En verdad deben ser vistas como conceptos indisociables, o mejor, como un único concepto.

#### 3.4.5 CRÍTICAS A LA ACTUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

Para Chiavenato (2002), la actuación del área de GP se ha transformado para adecuarse a los cambios, a las exigencias y a las necesidades de las organizaciones. En la primera fase su misión era vigilar, coaccionar y castigar a los empleados. En la

segunda, consiste en atraer y mantener a los mejores empleados. Contemporáneamente, su misión es crear la mejor empresa y la mejor calidad en el trabajo.

Cada enfoque que se le ha dado a la función de GP a lo largo de su historia se ajusta a la mentalidad predominante en su época y a las necesidades de las organizaciones de entonces.

Queda claro que la función de recursos humanos como actividad de apoyo siempre ha sabido adecuarse a los cambios, a las exigencias y a las necesidades de las organizaciones. Pero, por otro lado, la literatura consultada también deja claro que el área de GP nunca ha sido un agente activo de esos cambios.

La función de RRHH ha evolucionado instrumentalmente para atender demandas de las organizaciones y de la sociedad (rol de apoyo) y en ningún momento ofreció instrumentos que sirvieran de locomotora del cambio (rol proactivo y estratégico).

La posición estratégica de la GP en las organizaciones fue idealizada y autopromocionada, pero mal lograda. Su realización no pasó de la fase de la descentralización y de la tercerización. O sea, dejó de ejecutar, pero no pasó a elaborar. (Toneli, Lacombe y Caldas, 2002)

A pesar de que el rol estratégico de la GP ha sido mencionado ampliamente por la literatura, por profesionales y por consultores, las áreas de RRHH de las organizaciones siguen haciendo lo mismo que hacían. No se trabaja de manera estratégica y se mantiene un estatus técnico y transaccional (Jamrog y Overholt, 2004).

Con frecuencia el área de GP actúa como simple ejecutor de tareas y atendiendo a las demandas gerenciales, dejando de pensar en la organización (Esteves, 2002). Su realidad en muchas organizaciones es de bajo estatus, marginalizada y ocupada con la rutina administrativa (Simmons, 2003).

Otro problema, ese más agudo en la GP de las administraciones públicas, es su fuerte predilección por el legalismo. La GP en la administración pública centra su actuación en la cuestión jurídica en detrimento de una actuación enfocada en hacer su actividad más eficiente y efectiva, no sólo en los procedimientos, sino también en los resultados (Rodríguez Fernández, 1996a).



Además, una crítica que se encontró en la literatura consultada es la de que a lo largo de la historia de la función de RRHH, la humanización y la preocupación con la calidad de vida en el trabajo, si ha existido, no ha pasado de un instrumento racional para la consecución de los objetivos organizacionales, como afirman Toneli, Lacombe y Caldas (2002, p.82):

“(...) RRHH no trae la humanización del trabajo o de la gestión de personas: RRHH es resultante y uno de los instrumentos de la propagación del movimiento de humanización que surge para apaciguar las relaciones de trabajo (...)”

Si en la teoría las personas son vistas como seres humanos que buscan realización en las organizaciones, la realidad todavía está lejos de ese discurso. La visión mecanicista sigue actuante en las organizaciones contemporáneas (Toneli, Lacombe y Caldas, 2002). Sobre la humanización en las relaciones laborales, se escribió mucho, pero no se hizo casi nada (Chiavenato, 2007).

Tanure (2002, p. 370), en su investigación sobre las fuentes de tensión para los ejecutivos, oyó la siguiente frase de un presidente de una gran empresa brasileña: “Aquí en la empresa, la persona que quiere subir en la jerarquía debe resolver sus problemas personales. No se puede dividir la energía”.

Muchos de los autores consultados consideran que la visión humanizada de las organizaciones en relación a las personas trabajadoras es más un deseo o un “debe ser” que un “es”. Para estos autores, lo que se ve, con excepciones, es la visión de personas como recursos – vivos e inteligentes, eso sí, pero recursos – necesarios para la efectividad organizacional.

Reflexionando al respecto de la aplicación de prácticas basadas en la racionalidad comunicativa a los procesos decisorios de GP, esta investigación intenta ofrecer un camino que complemente el empleo de la racionalidad instrumental en la búsqueda de la efectividad organizacional y de la calidad de vida en el trabajo.

### 3.5 La gestión de personas pública en comparación con la privada

Hasta aquí no se ha hecho distinción entre la GP privada y pública. Sin embargo, para lograr el objetivo propuesto para este capítulo es necesario asegurarse de que no existen diferencias significativas entre la finalidad y el rol de la GP en esos dos distintos sectores.

Para Olías de Lima (1995) la gestión pública se diferencia de la privada en tres elementos fundamentales:

- Los objetivos – generación de bienestar social para la pública y obtener un beneficio económico para la privada. Aquellos son más complejos, ambiguos, confusos y plurales y muchas veces no pueden ser traducidos en números para que sean medidos.
- Los medios – Los medios públicos son limitados y el aporte de recursos no depende de los resultados previstos, lo que, en principio, no ocurre en el sector privado. Además la diversidad, complejidad y dinámica de los objetivos públicos exige el condicionamiento de los instrumentos.
- Las condiciones de mercado – El oferente de los bienes públicos es, de manera general, un monopolista y puede ejercer la coacción legítima. La entrega de los bienes se da de forma colectiva y la contraprestación no puede ser individualizada.

Esas características generan una gestión casi totalmente distinta entre el público y el privado. No basta con adaptar las técnicas de la gestión privada a la pública, sino que hay que crear instrumentos y paradigmas exclusivos para esta. Sin embargo, la gestión pública se está moviendo en dirección a la privada, ya que la limitación de recursos de las últimas décadas exige el aumento de la eficiencia; y la privada se mueve hacia la pública con la cada vez más grande preocupación con la responsabilidad social de las empresas.

Villoria Mendieta y Del Pino Matute (2009) defienden la tesis de que ninguna organización es totalmente pública o totalmente privada, pues aquellas están de alguna manera sometida a intereses privados de los propios burócratas o de “lobbies”, mientras estas están siempre sometidas a algún tipo de regulación estatal. Sin embargo, destacan algunos rasgos distintivos de la gestión pública (p. 40):

- la mayor influencia política;

- la capacidad cuasilegislativa y cuasijudicial;
- las mayores expectativas de equidad, igualdad de trato y transparencia;
- la mayor ambigüedad y contradicción en los objetivos;
- las mayores restricciones en la toma de decisiones;
- una dificultad mayor de conectar incentivos a rendimientos;
- un sistema de valores relacionados con el trabajo ligeramente diferentes;
- menores niveles de satisfacción de los empleados

Para Baena de Alcázar (1996), la gestión de organizaciones públicas es del mismo género que la de las privadas, pero se comporta como una especie distinta, pues su característica central es el ejercicio del poder público.

Específicamente, en la gestión de RRHH es donde hay más dificultades para implementar las técnicas de la gestión privada, debido a la limitación de actuación de las administraciones públicas impuesta por el derecho positivo, como:

- La estabilidad en el empleo
- Variedad de categorías funcionales y la autonomía en la ejecución de las tareas
- Selección de personal rígida y lenta
- Escasa atención a los sistemas de formación y reciclaje
- Rigidez de las retribuciones y de los sistemas de incentivos y recompensas
- Poca flexibilidad de los sistemas sancionadores.

En los reglamentos que deben seguir la GP en la Administración pública la mayor preocupación consiste en evitar la corrupción, la prevaricación, la arbitrariedad política y el clientelismo (Ballart Hernández y Ramió Matas, 2000)<sup>14</sup>.

Para Olías de Lima (1995), la GP en el sector público debe considerar la idea de contrato de lealtad, en lugar del contrato de resultados entre los funcionarios y la administración.

El contrato de lealtad, típico de las organizaciones públicas, es aquél en el que el trabajador pone a disposición de su patrono unas capacidades profesionales,

---

<sup>14</sup> El capítulo “Los recursos humanos de las administraciones públicas” fue elaborado con la colaboración de Miquel Salvador Serna.

recibe instrucciones imprecisas que debe complementar con su pericia o su conocimiento del contexto, las especificaciones del trabajo y de los objetivos pueden ser cambiadas en cualquier momento y el desempeño sólo puede ser evaluado en términos de lo que cada uno aporta a la organización (Olías de Lima, 1995, p. 23).

Rodríguez Fernández (1996a) presenta otra línea de razonamiento arguyendo que la frontera entre el sector privado y el público cada vez tiene menor razón de ser, por las razones que siguen:

- a) Ambas comparten los supuestos de la administración científica en la gestión de los recursos financieros y humanos;
- b) Ambos son sistemas artificiales de carácter político;
- c) Las grandes empresas están cada vez más sometidas a la lógica política en sus relaciones internas y con el ambiente;
- d) Ambos sectores encuentran su legitimización en la satisfacción de una demanda de la sociedad;
- e) La creciente interrelación entre ambos sectores ha aproximado sus formas de actuación a un punto medio entre ellos;
- f) Las actitudes y niveles de formación de los directivos de los dos sectores son cada vez más similares.

Según este autor, ambas perspectivas, de aproximación y de distanciamiento entre los sectores, son pertinentes y deben ser consideradas. Sin embargo, argumenta que la “eficiencia negociada” en las organizaciones privadas y públicas puede ser lograda con la asociación entre la administración científica y la política. O sea, que la búsqueda por la eficiencia debe ser armonizada con el control democrático y que los resultados deseados sean consensuados por todos los agentes implicados.

Para él, las técnicas empleadas a la gestión de GP deben estar orientadas a la eficacia y a la eficiencia, pero dentro de una ética pública, es decir, con la finalidad última de reforzar la democracia y el desarrollo social, creando una Administración pública más participativa, ágil, transparente y comprensible, tanto para los propios funcionarios como para los ciudadanos.

Si los criterios de efectividad organizacional son distintos entre los dos sectores (beneficio económico de un lado y bienestar, equidad e integración social de otro), la forma en que la GP contribuye a ello no lo es. Para aumentar la eficiencia pueden

aplicarse técnicas gerenciales dentro de organizaciones tanto públicas como privadas siempre que no comprometan la efectividad y la calidad de vida en el trabajo de esas organizaciones.

De ahí que se pueda afirmar que no hay diferencias significativas entre la GP pública y privada que justifiquen desiguales conjuntos de finalidades y roles. ¿Por qué existe y para qué sirve la GP? Pues, para contribuir a la efectividad organizacional y para garantizar la calidad de vida en el trabajo, sirviendo como aliado estratégico, agente de flexibilización organizacional y agente de humanización, ya sea en organizaciones públicas o privadas.

### **3.6 Evaluación de efectividad de la Gestión de Personas**

La variable dependiente de esta investigación es la efectividad del área de GP. Este apartado 3.6 trata de entender cómo se puede evaluar esa efectividad y de crear las bases teóricas para el modelo de evaluación de la efectividad de la GP que está explicitado en el Capítulo V.

#### **3.6.1 EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD**

Con el fin de alejar cualquier duda sobre lo que se entiende por efectividad en este trabajo, se hará una breve conceptualización de su significado.

Por efectividad organizacional se entiende la capacidad organizativa de lograr el efecto esperado de sus acciones. Lo primordial en ese concepto es el impacto, el beneficio, la consecuencia de las acciones. A diferencia del concepto de eficacia, la efectividad no se concreta con el alcance de las metas y resultados cuantitativamente definidos, sino con el beneficio – de orden financiera, social, emocional u otra – que se alcanza como consecuencia de una acción.

Efectividad tiene que ver con los fines últimos, mientras eficacia y eficiencia se refieren, respectivamente, a la conclusión de los medios y a la maximización de los recursos. Una organización es eficaz cuando logra las metas establecidas. Es eficiente cuando lo hace utilizando menos recursos que otra organización, o que ella misma en otro tiempo. La eficiencia es, pues, una medida de comparación o relativa. Una

organización es más eficiente que otra o que ella misma en otro tiempo, pero nunca es eficiente de manera absoluta.

La efectividad depende de los enunciados estratégicos de la organización. Sólo se puede evaluar la efectividad si está clara la misión, la visión y los objetivos de la organización y su rol en la sociedad.

### 3.6.2 FORMAS DE EVALUACIÓN

Ballart Hernández y Ramíó Matas (2000) identificaron en la literatura cuatro sistemas de evaluación diferentes de lo que llaman Gestión de Recursos Humanos (GRH): evaluación a partir de indicadores, evaluación a partir de percepciones, evaluación de iniciativas concretas y evaluación estratégica.

La primera tiene el objetivo de generar índices sintéticos que ofrezcan una visión general del sistema de RRHH. Esos índices pueden identificar problemas en la actuación del sistema o sus síntomas. Como principales ventajas, este sistema de evaluación trabaja con datos cuantitativos y objetivos y por ello es de fácil análisis; después de desarrollado, su mantenimiento es sencillo y poco costoso; y facilita la comparación con períodos anteriores y con otras organizaciones. Por otro lado, fija los datos en los síntomas y resultados pero no aporta información sobre las causas, y la obsesión por los indicadores puede desviar el enfoque de los resultados efectivos.

El sistema de evaluación a partir de percepciones intenta evaluar la visión que los diferentes colectivos de empleados tienen sobre la GRH. Ese sistema se justifica porque resulta clave conocer la percepción de sus clientes internos. Tiene la prerrogativa de focalizar la atención en los elementos intangibles de la GRH, informa sobre el clima laboral, la motivación y la cultura organizacional. Sin embargo, fuera de contexto es difícilmente objetivable y sus resultados pueden deberse a elementos extrínsecos a la GRH. Además son costosas y suelen generar expectativas frustradas si no resultan en acciones efectivas.

La evaluación de iniciativas concretas está enfocada en los resultados de medidas específicas emprendidas por la GRH, especialmente en lo que se refiere al valor añadido que aportan a la organización. Provee información profundizada y permite establecer relaciones causales, facilitando la toma de decisiones sobre la

continuidad y extensión de las acciones. Sus desventajas son la dificultad de aislar el impacto de las actuaciones en un entorno complejo; no ofrece una visión integral del sistema de RRHH y requiere instrumental sofisticado y personalizado.

Por último, la evaluación estratégica se propone determinar el grado de adecuación de las prácticas de RRHH a la estrategia de la organización. La coherencia entre la actuación de la GRH y la estrategia de la organización es fundamental para el correcto desarrollo de las actividades organizativas. Sus potencialidades son facilitar la visión integrada de los RRHH; focalizar la atención en el carácter de medio que la GRH tiene para la organización; y adecuar la GRH a cada organización. Ahora bien, en muchas organizaciones públicas no existe una estrategia organizativa definida, lo que impide su utilización. Igualmente, los cambios de orientación política suelen ser más rápidos que los cambios en el potencial humano o en la cultura.

Por su parte, Simón (2003) destaca las técnicas más utilizadas para evaluar la gestión del capital humano:

- Encuestas de satisfacción de empleados – Cuestionarios o entrevistas estructurados que recogen la opinión de los empleados acerca de la eficacia de las políticas de RRHH;
- Auditoria de RRHH – Análisis de las políticas de RRHH por un equipo de especialistas, que en general utilizan técnicas de *benchmarking* y financieras para un diagnóstico de calidad de las políticas;
- *Benchmarking* de RRHH – Análisis de factores de mejora de las políticas propias a través de la comparación con las mejores prácticas de otras empresas;
- Análisis de *Return over Investment* – Cálculo de la eficiencia de una política por medio de la comparación entre su coste y una apreciación monetaria de los beneficios estimados de su implantación;
- Índices de eficiencia – Elaboración y seguimiento continuo de un paquete de indicadores cuyo cálculo agregado demuestra una correlación con factores de negocio de la compañía;

- Análisis de utilidad – Cuantificación del concepto de utilidad de una práctica y valoración de su eficacia en función de este criterio en términos cuantitativos;
- Gestión por competencias – Cuantificación y sistematización de rasgos, conocimientos y habilidades que se considera clave para la organización, a efectos del diagnóstico de puestos y personas como eje de políticas de RRHH.

Esas técnicas utilizan indicadores que demuestran la contribución de la GP al rendimiento corporativo. La autora categorizó los indicadores de la siguiente forma:

- Indicadores de comportamientos clave (valores) – Impacto de los comportamientos en el resultado organizativo.
- Indicadores de alineamiento con la estrategia de negocio - Percepción sobre la adecuación de las prácticas de RRHH.
- Indicadores de políticas de RRHH - Eficacia y eficiencia.
- Indicadores de capacidades de gestión - Encuestas de satisfacción de empleados o evaluación de competencias.
- Indicadores de rendimiento organizativo – Productividad y rentabilidad.

Se puede observar en los sistemas, técnicas e indicadores presentados por los autores tres tipos de enfoque – que no se excluyen mutuamente – para la apreciación de la GP: la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

Sin embargo, este trabajo orienta la evaluación de la GP hacia el impacto de sus acciones sobre la efectividad organizacional y la calidad de vida en el trabajo, es decir, hacia su efectividad.

### 3.6.3 FUNDAMENTOS DE LA EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD

Discutidos los fines de la evaluación de GP y sus formas, se discurrirá ahora sobre los preceptos de la evaluación de efectividad.



La evaluación de un sistema de RRHH “se refiere no a la evaluación singularizada o por unidades del rendimiento de los empleados sino a la valoración conjunta de las actuaciones emprendidas en materia de RRHH por parte de la correspondiente unidad responsable y sus efectos sobre el conjunto del personal de la organización.” (Ballart Hernández y Ramió Matas, 2000, p. 411)

En el prólogo de su manual, Ulrich (1997) se pregunta cuáles son los criterios que verdaderamente enseñan el éxito de las prácticas de RRHH. ¿Serán las medidas financieras, la moral de los empleados, la participación en el mercado, o qué?

Usualmente, las dimensiones investigadas por los indicadores de capital humano están en el ámbito de la productividad, rentabilidad, motivación y satisfacción de los clientes (Pomi, 2002).

Ferris *et al.* (2007) han encontrado en la literatura tres perspectivas diferentes de evaluar la contribución de las prácticas de RRHH al resultado organizativo.

La primera toma un enfoque integral y examina el impacto del conjunto interdependiente de prácticas de RRHH en el rendimiento organizativo. En general, ese abordaje muestra una relación positiva entre el conjunto de “buenas prácticas” de RRHH y rendimiento de la organización. Aunque esa perspectiva utilice un enfoque que reconoce que cada práctica es parte del conjunto, recibe una importante crítica por ser poco teórica y no considerar el contexto organizativo y ambiental.

La segunda línea de investigación considera que el rol de la GRH es implementar iniciativas estratégicas. Esa perspectiva explica los hallazgos positivos entre GP y rendimiento organizativo por la alineación entre las prácticas de RRHH y las metas estratégicas. Esas prácticas desarrollan habilidades, conocimientos y motivación, de manera que facilitan comportamientos que conducen a las metas organizacionales. Según esa visión, el rol de la GP es el de aliado estratégico.

La tercera perspectiva recientemente desarrollada, que viene ganando rápida aceptación, se basa en la *resourced-based view* (visión de los recursos estratégicos disponibles), que comprende la GP como un factor clave para la habilidad organizativa de desarrollar y apalancar los recursos y las capacidades organizativas estratégicas. En ese contexto, la misión de la GP es contribuir al desarrollo de las competencias esenciales de la organización (*core competences*). El rol de la GP, pues, es facilitar la

retención de competencias personales claves y mantener una cultura organizacional que atraiga y soporte el capital humano.

En resumen, las teorías que examinan la relación entre la GP y el rendimiento organizativo se desarrollaran desde (1) la averiguación de la efectividad de un conjunto de prácticas específicas de RRHH, pasando por (2) la evaluación de la alineación entre las prácticas de RRHH y la estrategia organizativa, hasta el (3) estudio del rol de la GP de construir y mantener los recursos y capacidades organizativas que contribuyan a las *core competences*.

Otro punto de atención sobre la evaluación de efectividad de la GP es el carácter contingente del resultado de sus políticas y prácticas. Las mismas prácticas aplicadas a diferentes organizaciones e, incluso, a diferentes niveles jerárquicos dentro de la misma organización, llevan a resultados efectivos distintos (Cho, Woods y Mayer, 2005).

Como los empleados pueden reaccionar de maneras diferentes, Baptiste (2008) defiende que es más importante recoger la visión de los empleados sobre las prácticas que atenerse a las directrices formales de la GP.

Además, diferentes *stakeholders* pueden tener diferentes opiniones sobre la efectividad de las políticas y prácticas del departamento de personal, pues consideran como efectividad la satisfacción de necesidades de su propio interés. (Teo y Crawford, 2005, p. 3)

Por lo tanto, para garantizar que el proceso de medición y evaluación sea significativo Vaillancourt (2007) y Limongi-França *et al.* (2004) aconsejan que se involucre a los compañeros y a los líderes institucionales de la organización, con conversaciones sobre qué les gustaría saber sobre los resultados de las prácticas de RRHH; y se construya un modelo partiendo de esas conversaciones.

Pueden utilizarse técnicas cualitativas para que se entiendan las percepciones de los diferentes grupos dentro de las organizaciones (Teo y Crawford, 2005), especialmente para averiguar la contribución del proceso de RRHH a los objetivos organizacionales, la satisfacción de los *stakeholders*, y la percepción de justicia (Simón, 2003).

Aunque los métodos cuantitativos permitan definir con cierto grado de confianza estándares de percepciones y comportamientos, no cabe duda de que los números por sí

sólo no son capaces de comprender toda la singularidad de las personas y las características culturales de las organizaciones específicas. Es con conceptos y constructos cualitativos como podemos acercarnos a la naturaleza humana y social con el fin de entender cómo y por qué las personas toman sus decisiones en las organizaciones y cómo esas decisiones repercutirán en la trama de relaciones y percepciones sociales que las rodea.

Si es posible identificar fundamentos para la evaluación de la efectividad de la GP en la literatura, del mismo modo, se puede subrayar lo que se debe evitar.

Vaillancourt (2007) defiende que no hay una manera óptima de gestionar un programa de indicadores, pero sí hay algunas maneras equivocadas, que están abajo descritas:

1. Confundir datos con información – Presentar datos y proveer información son cosas distintas. La información es útil para la toma de decisiones.
2. Presentar respuestas antes de formular las cuestiones – No se deben determinar los indicadores antes de definir lo que se quiere conocer sobre la organización.
3. Medir actividad en lugar de impacto – Los indicadores de impacto son más importantes que los de eficiencia y eficacia.
4. Enfocar en el departamento de RRHH y no en la organización – Los indicadores de impacto deben dar soporte a la toma de decisiones estratégicas en la organización.
5. Enfocar en la satisfacción en vez de en el éxito – ¿En qué medida contribuyó esta unidad a la productividad y al éxito de la organización cumpliendo sus metas? Medir la calidad de la atención al cliente no es lo mismo que medir la efectividad de su actuación. Las medidas de percepción de los clientes deben tener como objetivo la efectividad y no la satisfacción con la calidad del servicio<sup>15</sup>.
6. Conocer más es más – Elegir pocos indicadores, pero que sean más importantes y confiables es más adecuado que tener muchos pero poco útiles e imprecisos. Tener muchos indicadores no llevará a mejores decisiones y consumirá mucho tiempo y esfuerzo en recoger los datos necesarios.
7. Elegir las medidas erróneas – No necesariamente más candidatos por plaza, o menor tiempo de contratación, o menos reclamaciones por año es lo que deben

---

<sup>15</sup> Sin embargo, Ferris *et al.* (2007) defienden que la percepción de la efectividad e incluso de la calidad de la atención, influyen en la reputación, que a su vez puede facilitar o dificultar la implementación de nuevas políticas y prácticas.

buscar las políticas y prácticas de RRHH. Los indicadores que le sirven a una organización no necesariamente le sirven a otra. Hay que tener cuidado con los *benchmarking*. Los indicadores deben ser interpretados a la luz de la realidad estructural y contingente de la organización.

8. Ser engañado por los promedios – Puede que indicadores más analíticos (por dato demográfico, por departamento, por período de tiempo más corto, etc.) sean más útiles que promedios generales. La agregación puede omitir debilidades, potencialidades, amenazas y oportunidades para estratos de la organización.

9. Presentar números en lugar de historias – Datos descriptivos y cualitativos frecuentemente dan a entender más que estadísticas cuantitativas.

10. Fallar en pasar de análisis para la acción – El proceso de medir y evaluar no tiene un fin por sí mismo. Sólo tiene valor si sus resultados proveen un significativo insumo para las decisiones subsecuentes.

Han *et al.* (2006) completan el panorama llamando la atención sobre el hecho de que los estudios sobre el tema le dan demasiada atención al nivel estratégico de la organización y se olvidan de la efectividad para las gerencias medias y operativas y para los empleados. La efectividad de los RRHH es un constructo muy amplio y que, conceptualmente, debe reflejar la diversa gama de necesidades y deseos presentes en las organizaciones.

#### 3.6.4 EJEMPLOS DE MODELOS Y DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS

Vistas las formas y los fundamentos generales para la evaluación de la actuación de la GP enseñados por la literatura, se presentan ahora algunos modelos específicos encontrados en la bibliografía investigada. Algunos están todavía descriptos por conceptos más genéricos y otros provienen de estudios empíricos y ya están más bien especificados.

La descripción de las investigaciones y modelos de evaluación aquí presentados no tiene como propósito observar los resultados y las conclusiones a que llegaron, sino que conocer sus diseños básicos (muestras; variables; dimensiones e indicadores; y formularios e ítems de encuesta).

Esos diseños básicos y los modelos genéricos sirvieron de base para la elaboración del modelo de evaluación y de los indicadores específicos utilizados en esta investigación y que están descritos en el Capítulo V.

#### 3.6.4.1 Prácticas de Recursos Humanos aplicadas a directivos y a no directivos

Cho, Woods y Mayer (2005) realizaron un estudio que buscaba la relación entre la existencia en la organización de un conjunto de prácticas de RRHH y los resultados organizativos. Tal conjunto de prácticas utilizado en el estudio está en el Apéndice A.1 de este trabajo.

Para medir la implementación de las prácticas de RRHH fue utilizado un cuestionario con oraciones afirmativas y una escala de 6 puntos, donde 1 significaba “Muy Equivocada” y 6 significaba “Muy Acertada”. Una escala de 4 puntos fue utilizada para medir la periodicidad de los procesos de comunicación internos, donde 1 representaba “Nunca” y 4, “Semanalmente o Más”. Se incluyó una pregunta abierta para recoger el número de horas de formación.

Las muestras fueron separadas en dos estratos: gerentes y no gerentes.

Para la variable dependiente (rendimiento organizativo) se utilizaron tres indicadores: índice anual de rotación de personal voluntaria, para los resultados de RRHH; productividad laboral, para los resultados operativos; y ventas e índice de crecimiento, para los resultados financieros.

Con los resultados, se puede concluir que ese conjunto de prácticas de RRHH aplicado a directivos influyen más decisivamente en los resultados organizativos, pero las aplicadas a los grupos no directivos también presentan un impacto significativo.

#### 3.6.4.2 Prácticas de Alto Rendimiento

Huselid (1995) presentó un trabajo cuyo objetivo era medir el impacto de las prácticas de RRHH consideradas de alto rendimiento y del alineamiento estratégico de esas prácticas en la rotación de personal, en la productividad y en la rentabilidad de las organizaciones.

El artículo empieza describiendo estudios previos que asocian determinadas prácticas de RRHH al éxito en relación a la rotación de personas, la productividad y la rentabilidad de las organizaciones que las adoptan.

La percepción de estabilidad, existencia de sindicatos, nivel de remuneración, satisfacción, compromiso con la organización, atendimento de la expectativas, percepción de la cultura organizacional y variables demográficas, como edad, sexo, educación y número de personas a cargo, influyen en la rotación de personal.

Las relaciones de trabajo cooperativas (el opuesto de contradictorias – Capital x Trabajo – Teoría X de McGregor) basadas en la confianza, prácticas de trabajo innovadoras, calidad de vida en el trabajo, círculos de calidad, equipos de autogestión, programas de formación y desarrollo, amplios programas de reclutamiento, definición de metas, sistemas de incentivo por compensación y rotación de personal influyen en la productividad.

Finalizando, productividad, amplitud del reclutamiento, procedimientos formales de selección, programas de formación y evaluación de desempeño con implicaciones en la remuneración influyen en la rentabilidad de las organizaciones.

Esas políticas y procedimientos – que se pueden resumir como amplios e innovadores procesos de reclutamiento, selección y formación y desarrollo de personal, evaluación del desempeño y de actitudes, programas de incentivo por bonificación y promoción basados en mérito, delineamiento de cargos enriquecidos, procedimientos de reclamaciones establecidos y sin represalias, intercambio formal de información, participación en la gestión del trabajo – son designados por *High Performance Work Practices*, aquí traducido como Prácticas de Alto Rendimiento (PAR) y están presentadas en el Apéndice A.2.

Las tres preguntas que la investigación pretendió contestar fueron:

- ¿Las PAR influyen en la rotación de personal, la productividad y la rentabilidad?
- ¿La complementariedad y la sinergia entre las PAR (*internal fit*) influyen en la rotación de personal, la productividad y la rentabilidad?
- ¿El alineamiento entre las PAR y la estrategia competitiva (*external fit*) influyen en la rotación de personal, la productividad y la rentabilidad?

El cuestionario para la recogida de datos relativa a las PAR fue enviado a los responsables de RRHH de las organizaciones. Las prácticas fueron medidas de manera separada para “*exempt employees*<sup>16</sup>” y “*non exempt employees*”.

Las PAR fueron categorizadas en dos factores: el de habilidades de los empleados y estructuras organizativas; y el de motivación de los empleados.

Para medir el alineamiento interno (*internal fit*) de las prácticas de RRHH el autor utilizó los siguientes indicadores:

- La correlación entre el grado de consistencia de las políticas de RRHH y los índices de implementación obtenidos con el formulario de los dos factores de las PAR.
  - Para medir el grado de consistencia de las políticas de RRHH se utilizó una pregunta con contestación a través de una escala de Likert: ¿Cómo describiría usted la consistencia de las políticas de RRHH entre las divisiones o unidades de negocio de su organización?
- La correlación en las medidas de los dos factores de las PAR.
- El valor absoluto de la diferencia entre los índices obtenidos por la organización de los dos factores de las PAR. Cuanto menor es la diferencia, más alineada internamente están las prácticas de RRHH.

Para medir el alineamiento externo (*external fit*) de las prácticas de RRHH el autor utilizó los siguientes indicadores:

- La correlación entre la estrategia competitiva de la organización (liderazgo en los costes, diferenciación y enfoque en un nicho de mercado específico) y su índice de implementación de las PAR. Se presumió que estrategias de diferenciación y de enfoque requerirían más inversión en las PAR que una estrategia de liderazgo en costes.
- La medida de la intencionalidad del énfasis que cada organización pone en alinear sus prácticas de recursos humanos con la estrategia organizativa. Los encuestados respondían si han intentado implementar cada uno de los siete ítems presentados en el Apéndice A.3.

---

<sup>16</sup> Se refiere a los empleados que no tienen derecho a cobrar por horas extraordinarias de trabajo, generalmente a causa de su posición y responsabilidad dentro de las organizaciones.

- Valor absoluto de la diferencia entre la proporción normalizada de la estrategia de diferenciación o de enfoque utilizada por la organización y los índices organizativos de los dos factores también normalizados. De manera que cuanto menor sea la diferencia entre ellos, más alineada está la organización.

Para las variables dependientes se utilizó la tasa anual de rotación de personal; las ventas bruta por empleado; el valor de mercado dividido por el costo de reposición del activo; y el flujo de caja dividido por el capital social bruto.

El resultado demostró que tanto las PAR como el *Internal Fit* tienen correlación significativa con la rotación de personal, la productividad y la rentabilidad, pero, a pesar de la fuerte expectativa teórica, el *External Fit* no obtuvo una correlación significativa.

#### 3.6.4.3 Prácticas de Alto Compromiso y confianza

El artículo de Baptiste (2008) intenta examinar los efectos de las prácticas de GRH en el bienestar de empleados y en el rendimiento de las organizaciones.

Adaptado de lo que la literatura llama de prácticas de *high performance*, el autor presenta un modelo alternativo denominado *High Commitment HRM Practices*, o Prácticas de GRH de Alto Compromiso (PAC). Aunque cada organización deba generar su propio conjunto de PAC que mejor se adapte a sus condiciones específicas, se puede presentar una lista inicial de prácticas. Esa lista inicial de PAC incluye:

- Prácticas de selección innovadoras y promoción interna;
- Libre expresión de los empleados;
- Implicación de empleados e intercambio de información;
- Remuneración por rendimiento;
- Formación, aprendizaje y desarrollo extensivo;
- Amplia implicación en la toma de decisiones y trabajo en equipo.

Las hipótesis testadas por el estudio fueron:

- Las relaciones sociales existentes entre gerentes de línea y empleados, basadas en el apoyo y en la confianza en la gerencia, desempeñan importante rol en el desarrollo de actitudes y comportamientos positivos



que constituyen el bienestar laboral y mejoran el rendimiento organizativo. Las organizaciones que no cuentan con ese tipo de relación tendrán peor rendimiento a largo plazo que aquellas que sí cuentan.

- Las organizaciones que promueven y mantienen el compromiso, la satisfacción con el trabajo y con el equilibrio entre vida profesional y laboral (bienestar) de sus empleados a través de la implementación de las PAC obtendrán resultados y un nivel de productividad superiores. Organizaciones que no le dan atención al bienestar laboral de los empleados tendrán que enfrentarse a los efectos de empleados menos productivos a lo largo plazo.

Los datos fueron recogidos de los empleados del departamento de negocios de una organización gubernamental británica.

Las variables independientes fueron las seis PAC y el grado de confianza que los empleados tienen en la gerencia.

Los encuestados indicaron su percepción de implementación en relación a cada una de las PAC, utilizando una escala de Likert de cinco puntos, que iba de “fuertemente de acuerdo” a “en desacuerdo”.

Las medidas de confianza de los empleados en la gerencia enfocaron las buenas relaciones y la preocupación de la gerencia con los intereses de los empleados y con su bienestar laboral.

Las variables dependientes fueron el compromiso, la satisfacción con el trabajo y con el equilibrio entre vida personal y vida profesional. La escala de compromiso adoptada abordó la identificación, implicación y lealtad de los empleados con la organización.

El concepto de satisfacción laboral enfocó el estado de satisfacción de los empleados en las categorías de: sentido de realización, amplitud del área de iniciativa propia, influencia sobre el trabajo, sueldo, estabilidad laboral, formación recibida, tareas desempeñadas e implicación en la toma de decisiones.

Por su parte, el concepto de satisfacción con el equilibrio entre vida profesional y personal evaluó la reacción de los empleados a las prácticas que promueven ese equilibrio.

La tabla en el Apéndice A.4 enseña los ítems de cada una de las variables presentadas.

Los resultados confirman la primera hipótesis. Es decir, las buenas relaciones entre los gerentes y los empleados son significativas para la percepción de bienestar de los empleados.

La segunda hipótesis también fue sostenida de forma significativa, sugiriendo que hay una sustancial relación entre las PAC y el bienestar laboral de los empleados.

#### 3.6.4.4 Indicadores para grandes organizaciones

Basado en su experiencia como consultor de empresas de gran tamaño, Sullivan (2004) recomienda la utilización de una lista con 37 indicadores agrupados en 14 categorías para una consideración inicial de indicadores para evaluar la acción de RRHH. Recuerda todavía el autor que se recomienda elegir entre 8 y 12 indicadores que sean verdaderamente importantes para la organización específica.

Las 14 categorías son:

- Productividad global de la fuerza de trabajo - La principal medida de éxito de los RRHH es aumentar continuamente la productividad.
- Compromiso de los empleados – Es esencial equilibrar el compromiso con la productividad para asegurar que no haya abusos en la búsqueda por la maximización de la productividad. Aumento de productividad sin correlación con aumento del compromiso señala posible encargo exagerado sobre los empleados.
- Reclutamiento – Es consistentemente considerado por gerentes de línea como un “top tres” de los servicios más importantes prestados por los RRHH.
- Retención – También considerado en alta estima. Medir simplemente el índice de rotación de personal no es suficiente.
- Costos globales de RRHH – Es como la productividad, pero orientada a los costos de la función de RRHH.

- Satisfacción de los gerentes de línea – La satisfacción debe ser medida en términos de contribución a la productividad y al éxito de la unidad de negocios.
- Impacto monetario de la función de RRHH sobre los negocios – Retorno sobre Inversiones de los programas de RRHH.
- Compensación y beneficios – Medir la satisfacción de los empleados para determinar la justicia en la remuneración es más importante que utilizar métodos estadísticos y comparaciones con otras organizaciones.
- Relaciones con los empleados – Los indicadores miden si la organización prefiere dar soporte a los empleados con bajo rendimiento o prefieren el despido.
- Formación y desarrollo – El desarrollo profesional es crítico tanto para la productividad como para la retención de talentos.
- Actividad de los generalistas (consultores internos de RRHH) – hay que medir la satisfacción de los gerentes de línea con esos profesionales y con los servicios prestados por ellos.
- Metas de RRHH logradas – es esencial verificar si las metas definidas fueron enfocadas y buscadas a lo largo de su período de validez.

Una tabla con la lista completa de los 37 indicadores está adjunta en el Apéndice A.5.

#### 3.6.4.5 Reputación y efectividad

Ferris *et al.* (2007) han observado algunos estudios, todavía carentes de mayor desarrollo, que encuentran correlación entre la reputación del departamento de RRHH y su efectividad.

La reputación de un departamento de RRHH constituye un asunto de importancia crítica que ha sido descuidado hasta la fecha, pero que tiene gran potencial para contribuir a nuestro entendimiento de los roles, estatus y posicionamiento del departamento de RRHH en las organizaciones hoy y en el futuro (Ferris *et al.*, 2007, p. 127).

Los autores utilizan dos definiciones de reputación para su trabajo. La primera, de Fearnley, define reputación como “la experiencia colectiva de aquellos que trabajan

y tratan con la organización” (Ferris *et al.*, 2007, p. 119). La segunda, de Herbig y Milewicz, la describe como “la estimación de la consistencia con el paso del tiempo de un atributo de una entidad (...) un compuesto agregado de todas las transacciones precedentes a lo largo de la vida de la entidad, una noción histórica, y la consistencia requerida de las acciones de la entidad a lo largo de un tiempo prolongado” (Ferris *et al.*, 2007, p. 119).

Para estos autores, una estructura de evaluación de efectividad adecuada parte de la premisa de que la organización está constituida por múltiples grupos de interés (*stakeholders*) y que los departamentos de RRHH deben atender a las demandas y expectativas de todos esos grupos.

Además, recuerdan que las posiciones jerárquicas y funcionales pueden hacer variar la percepción en relación a la capacidad del departamento de RRHH de atender a demandas y expectativas.

Una reputación positiva del departamento de RRHH puede atraer más personas para los procesos de selección, por ejemplo, aumentando la posibilidad de que haya más candidatos de elevada capacitación, lo que, indirectamente, tiende a hacer aumentar la efectividad de la organización y también puede disminuir la rotación de personal, disminuyendo los costes de operación.

La reputación depende de la expresión de importancia del departamento de RRHH para la organización. Por consiguiente, para que el departamento de RRHH tenga una buena reputación, él tiene que haber establecido su legitimidad en tres campos:

- Cognitivo – ser considerado inteligible por los *stakeholders*;
- Normativo – ser considerado útil en su contribución a las normas, objetivos y estrategias de la organización;
- Instrumental – ser considerado útil para los intereses de los *stakeholders*.

Los autores defienden que es necesario definir mejor las dimensiones de la reputación de RRHH y desarrollar un instrumento para su medición.

#### 3.6.4.6 Competencias profesionales de Recursos Humanos

Un artículo presentado por Han *et al.* (2006) explora la relación entre competencias de RRHH y la efectividad de RRHH percibida por los gerentes de línea y empleados.

La hipótesis era que las competencias de los profesionales de RRHH, específicas, de negocios y de gestión de cambio, pueden maximizar la efectividad del área. Para su verificación, se ha hecho una investigación de percepción de efectividad junto a los directivos y empleados.

Los índices de efectividad fueron recogidos de los directivos y gerentes de línea y de los empleados por medio de cuestionarios que medían la percepción de efectividad de profesionales, prácticas y políticas de RRHH.

Los datos relacionados con las competencias fueron recogidos mediante cuestionarios enviados a los directivos y gerentes de RRHH y medían la capacidad de atraer, seleccionar, entrenar, motivar y retener capital humano; el conocimiento de los negocios; y la actuación como agente de cambio en el soporte al desarrollo organizacional de los profesionales de RRHH.

Las competencias fueron medidas por 33 ítems adaptados de un trabajo de Ulrich, mientras la efectividad de RRHH fue evaluada por una lista de diez ítems generada por Wright. Las listas que contienen los ítems de competencias y efectividad están en el Apéndice A.6.

Los resultados muestran que las competencias específicas de RRHH y las de gestión de cambio tienen fuerte y positiva relación con la efectividad de RRHH percibida, especialmente la primera. En cambio, la relación entre las competencias de conocimiento de negocios y la efectividad percibida es insignificante.

#### 3.6.4.7 Capacidades profesionales y efectividad

Un estudio realizado por Huselid, Jackson y Schuler (1997) evaluó el impacto de las capacidades de los profesionales de RRHH en la efectividad de la función y su posterior impacto en el rendimiento financiero de las organizaciones.

La efectividad de la GRH se compuso por dos dimensiones: técnica y estratégica.

La técnica describe percepciones de cómo la función de RRHH desempeña las actividades tradicionalmente asociadas con la gestión de las personas, incluyendo reclutamiento, selección, formación y desarrollo, evaluación de desempeño y administración de remuneración.

La estratégica describe percepciones de cómo la función de RRHH desarrolla a los empleados de manera que garanticen la contribución del capital humano de la organización a la consecución de los objetivos de negocios. Ese desarrollo incluye la facilitación de trabajo en equipo, comunicaciones, implicación, mejora de calidad y desarrollo de talentos.

Entre otras hipótesis, el estudio pretendía demostrar que en las empresas investigadas:

- La efectividad técnica y la efectividad estratégica de la GRH están positivamente asociadas con el rendimiento financiero de la empresa; y
- La efectividad técnica está asociada a las capacidades profesionales y la efectividad estratégica con las capacidades profesionales y de negocios.

El formulario de investigación, que les fue enviado a altos directivos de GP (98%) y de negocios (2%), incluía ítems que evaluaban un gran número de prácticas consideradas efectivas y sobre las capacidades de los profesionales de RRHH<sup>17</sup>.

Los ítems relativos a la efectividad les indagaban a los encuestados sobre en qué medida ellos estaban satisfechos con los resultados que estaban siendo alcanzados, con una escala de 1 (altamente satisfecho) hasta 5 (muy insatisfecho).

Los ítems referentes a las capacidades les preguntaban a los encuestados cuáles eran las capacidades y atributos poseídos por profesionales de RRHH, utilizando una escala que iba de 1 (se aplica a la mayoría) a 5 (se aplica a muy pocos).

---

<sup>17</sup> La tabla con los ítems de la encuesta está en el Apéndice A.7

Los resultados demuestran que la efectividad estratégica está significativamente asociada con el rendimiento organizativo, pero no evidencian que la técnica tenga fuerte asociación.

La hipótesis de que las capacidades profesionales están asociadas a la efectividad técnica y de que ambas capacidades, profesionales y de negocios, están asociadas a la efectividad estratégica fue confirmada por los resultados.

#### 3.6.4.8 Múltiples Stakeholders

Una investigación conducida por Teo y Crawford (2005) tenía el objetivo de examinar el nivel de efectividad de la función de RRHH en una organización pública que había sido privatizada, antes y después de la privatización.

El método utilizado fue el de múltiples *stakeholders*, que considera la influencia de los *stakeholders* clave en la organización en la efectividad de los RRHH. Diferentes *stakeholders* pueden tener diferentes opiniones sobre la efectividad del departamento de personal, pues consideran como efectividad la satisfacción de necesidades de su propio interés. Los autores consideraron como *stakeholders* a los directivos, a los gerentes de línea, a los empleados, a los clientes y a los sindicatos.

La investigación se basó en un cuestionario con 20 indicadores de efectividad<sup>18</sup> y tenía una escala de Likert con siete puntos (1 – extremadamente inefectivo y 7 – extremadamente efectivo).

Los resultados estadísticos demuestran una significativa mejora en los índices de efectividad tras la privatización en todos los grupos de *stakeholders*.

#### 3.6.4.9 Modelo Biopsicosocial y Organizativo de Calidad de Vida en el Trabajo

En relación a la evaluación específica de calidad de vida en el trabajo, Limongi-França (1996) sostiene que el ser humano debe ser visto de una manera integral y

---

<sup>18</sup> El cuestionario está en el Apéndice A.8

holística. Cada persona es un complejo biopsicosocial compuesto de interfaces biológicas, psicológicas y sociales que reaccionan simultáneamente a los estímulos recibidos.

Basándose en esa visión, fue desarrollado un instrumento de evaluación de la calidad de vida en el trabajo en las organizaciones denominado QVT-BPSO (96). El instrumento trae indicadores destinados a evaluar el esfuerzo gerencial y la satisfacción de los empleados con la calidad de vida en el trabajo, divididos en cuatro dimensiones distintas, que se refieren a:

- Organizativa – Imagen, estructura, productos y relación de las organizaciones con los empleados.
- Social – Beneficios sociales obligatorios y espontáneos, y oportunidades de ocio y cultura.
- Psicológica – Autoestima y desarrollo de las capacidades personales y profesionales de los empleados.
- Biológica – Salud, riesgos ambientales y bienestar físico.

La intensidad del esfuerzo gerencial para la calidad de vida en el trabajo fue medido con cuestionarios contestados por directivos de RRHH de las organizaciones participantes en la investigación. El cuestionario presentaba una escala de 0 a 10, donde 0 significaba que la organización no hace “ningún esfuerzo” relativo a la práctica presentada, y 10 significaba que hace un “esfuerzo total”.

El cuestionario que recogía datos sobre la satisfacción de los empleados con las prácticas de calidad de vida en el trabajo presentaba una escala de 0 a 10, donde 0 significaba “insatisfacción total”, y 10 significaba “satisfacción total”. Los indicadores utilizados fueron los mismos que los del esfuerzo gerencial.



## CAPÍTULO IV: PRÁCTICAS COMUNICATIVAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

### 4.1 Introducción

Al plantear la cuestión sobre la influencia de prácticas comunicativas aplicadas en los procesos de toma de decisiones relativos a políticas y prácticas de GP sobre la efectividad de esa área, se deben definir las variables involucradas. Tras especificar la variable dependiente en el capítulo anterior, cabe ahora definir la variable independiente.

El objetivo de este capítulo es específicamente este: definir qué son prácticas comunicativas aplicadas al proceso decisorio de GP.

Partiendo de la teoría de la acción comunicativa habermasiana e integrando las ideas de participación en las organizaciones, se ha definido, en las páginas que siguen, el concepto de prácticas comunicativas en GP.

El apartado 4.2 trata de definir los conceptos de racionalidad comunicativa y de acción comunicativa propuestos por Habermas, así como también describe los requisitos que caracterizan ese tipo de acción social.

El apartado siguiente presenta la literatura organizacional consultada sobre la aplicación de prácticas basadas en la racionalidad comunicativa en organizaciones.

Partiendo de la base filosófica habermasiana y agregando las definiciones de la teoría de las organizaciones, se define, en el último apartado de este capítulo, lo que son prácticas comunicativas aplicadas al proceso decisorio relativo a políticas y prácticas de GP.

## 4.2 Teoría de la acción comunicativa habermasiana

### 4.2.1 RACIONALIDAD COMUNICATIVA

#### 4.2.1.1 Definición

Para Habermas (2003), la idea de racionalidad tiene estrecha relación con el saber, pero esa relación tiene menos que ver con el conocimiento concreto o con la adquisición del conocimiento que con la forma como los sujetos sociales hacen uso del conocimiento.

En la concepción habermasiana una acción racional es aquella que puede resistir a las críticas fundamentándose en argumentos razonables que presenten una pretensión de validez. Por ejemplo, la emisión de una afirmación sobre el estado de un objeto o la intervención directa en el objeto será considerada racional siempre y cuando los autores de las acciones puedan justificar, utilizando su conocimiento, que su emisión es verdadera y que su intervención va a tener éxito.

Así, uno no está haciendo ninguna constatación si no presenta una pretensión de verdad en relación a lo que ha enunciado; de igual forma, uno no está realizando una acción teleológica si no pretende con su intervención lograr ningún fin o si piensa que su acción no logrará éxito.

Si existe la pretensión de que el enunciado sea verdadero y que el plan de acción tenga éxito, existe la pretensión de validez – respectivamente, pretensión de verdad y pretensión de eficacia – y por lo tanto, son racionales. Las afirmaciones y las acciones teleológicas son tanto más racionales cuanto mejor puedan fundamentarse las pretensiones de validez vinculadas a ellas.

Según Habermas (2003), si el conocimiento se utiliza para tomar acciones teleológicas se está utilizando una racionalidad cognitivo-instrumental; si sirve para basar una acción que busque una visión compartida sobre la realidad y sobre cómo actuar frente a ella, por medio de un acto de habla, la racionalidad ejercida es la comunicativa.

El ejemplo conceptual descrito por Habermas (2003) puede ser ilustrativo para diferenciar las racionalidades instrumental y comunicativa:

Supongamos que la opinión *p* representa un contenido idéntico de saber del que disponen A y B. Supongamos ahora que A toma parte (con otros interlocutores) en una comunicación y hace la afirmación *p* mientras B elige (como actor solitario) los medios que en virtud de la opinión *p* considera adecuados en una situación dada para conseguir un efecto deseado. A y B utilizan *diversamente* un *mismo* saber. La referencia a los hechos y la susceptibilidad de fundamentación de la manifestación posibilitan en el primer caso que los participantes en la comunicación puedan entenderse sobre algo que tiene lugar en el mundo. Para la racionalidad de la manifestación es esencial que el hablante plantee en relación con su enunciado *p* una pretensión de validez susceptible de crítica que pueda ser aceptada o rechazada por el oyente. En el segundo caso la referencia a los hechos y la susceptibilidad de fundamentación de la regla de acción hacen posible una intervención eficaz en el mundo. Para la racionalidad de la acción es esencial que el actor base su acción en un plan que implique la verdad de *p*, conforme al que poder realizar el fin deseado en las circunstancias dadas. (...) Ambas tentativas pueden fracasar: es posible que no se alcance el consenso que se busca o que no se produzca el efecto deseado. Pero incluso en el tipo de estos fracasos, queda de manifiesto la racionalidad de la emisión: tales fracasos pueden ser explicados. (t. I, p. 27-28)

La racionalidad instrumental tiene arreglo a fines y se basa en expectativas sobre cómo las cosas y las personas se comportan, con el objeto de determinar cuáles son los mejores medios para lograr el éxito. En este tipo de racionalidad, el éxito se evalúa por la eficacia en la consecución de los fines perseguidos.

Por otra parte, la racionalidad comunicativa se orienta al entendimiento y se basa en el saber sobre el mundo de la vida, con el fin de generar un consenso sobre los planes de acción individuales. Tal consenso debe ser racionalmente motivado por hablas argumentativas fundamentadas en pretensiones de validez de verdad, rectitud y veracidad.

Algunos conceptos son claves para entender la definición habermasiana de racionalidad comunicativa, como: los conceptos de entendimiento, de mundo de la vida, de argumentación y de pretensiones de validez.

#### 4.2.1.2 Entendimiento

El concepto de entendimiento se remite a un proceso de búsqueda del acuerdo racionalmente motivado entre sujetos lingüística e interactivamente competentes. Un acuerdo racionalmente motivado es aquél: (a) que no se impone por medio de cualquier forma de jerarquía, violencia, tradición u otros, sino que se genera con argumentos razonables; y (b) cuyos participantes tienen total capacidad y libertad de expresión, de comprensión, de asentimiento, y de actuar en consonancia con lo que se acordó, es decir, que son sujetos capaces de lenguaje y de acción.

#### 4.2.1.3 Mundo de la vida

El entendimiento definido en el apartado inmediatamente arriba ocurre teniendo como escenario, o ambiente situacional, el mundo de la vida compartido por los participantes. El mundo de la vida son las definiciones intersubjetivamente reconocidas acerca de la situación de elementos que componen los mundos objetivo, social y subjetivo interpretados, a través de medios lingüísticos, colectivamente por el saber sociocultural y por la personalidad de los individuos participantes en el proceso de consenso.

El mundo objetivo “está definido como la totalidad de los estados de cosas que existen o que pueden presentarse o ser producidos mediante una adecuada intervención en el mundo” (Habermas, 2003, t. I, p. 125). Frente a ese mundo, un sujeto puede emitir constataciones sobre el estado de las cosas o intervenir en él, con una acción u omisión, con la finalidad de transformarlo o incluso mantenerlo. Su acción puede ser enjuiciada como verdadera o falsa, en el primer caso; y como eficaz o ineficaz en el segundo.

El mundo social consta de un contexto normativo que regula y legitima las interacciones sociales. No se trata sólo de ordenamientos explícitos, sino también de principios y valores tácitos intersubjetivamente compartidos. Así, el estado de cosas en este mundo viene representado por “normas vigentes por oraciones universales de deber o por mandatos que en el círculo de los destinatarios se consideran justificados” (Habermas, 2003, t. I, p. 128). Frente a ese mundo, los motivos y las acciones de los sujetos pueden ser considerados correctos o no; y los ordenamientos explícitos pueden ser criticados como legítimos o no por los valores vigentes.

Por último, el mundo subjetivo “es definido como la totalidad de vivencias subjetivas a las que el agente tiene frente a los demás un acceso privilegiado” (Habermas, 2003, t. I, p. 132), y que puedan ser explicitadas. El mundo subjetivo viene representado por expresiones de vivencia emitidas con veracidad sobre los deseos, sentimientos, opiniones e intenciones del propio autor. Una manifestación relativa al mundo subjetivo puede ser enjuiciada de acuerdo con su veracidad, es decir, si lo que expresa el autor es realmente lo que siente o piensa.

En realidad, las manifestaciones comunicativas están insertas en relaciones con los mundos objetivo, social y subjetivo a la vez – aún cuando en su manifestación sólo subrayen temáticamente uno de estos tres mundos. “Hablantes y oyentes emplean el sistema de referencia que constituyen los tres mundos como marco de interpretación dentro del cual elaboran las definiciones comunes de su situación de acción” (Habermas, 2003, t. II, p. 171).

Los elementos de esos tres mundos son interpretados y entendidos con base en la cultura, en la sociedad y en la personalidad de los miembros pertenecientes a un colectivo, para que se llegue a un ambiente situacional intersubjetivamente compartido. Esas tres partes del modelo interpretativo son denominadas por Habermas “componentes estructurales del mundo de la vida”.

Por cultura se debe entender el acervo de saber en qué se basan las interpretaciones para entenderse sobre algo en el mundo. El componente sociedad configura las ordenaciones legítimas que los participantes utilizan para regular la interacción y que garantizan la solidaridad. Por fin, personalidad son las competencias que hacen a un sujeto capaz de lenguaje y de acción.

El mundo de la vida solamente se concretiza como tal cuando las representaciones que se hacen de él los miembros de un colectivo se solapan suficientemente, condensándose en convicciones de fondo de carácter aporético.

En otras palabras, el mundo de la vida es aquel ámbito de realidad que damos simplemente por descontado; es todo aquello que vivimos como no problemático, hasta que se nos imponga un cuestionamiento. Cuando ocurre un cuestionamiento sobre algo que debería ser incuestionable, parte del mundo de la vida puede “irse abajo”. En ese punto, el fragmento de situación en cuestión deja de constituir el mundo de la vida y pasa a ser un elemento de los mundos objetivo, social o subjetivo puesto en cuestión.

Una vez que se llegue a un acuerdo intersubjetivamente alcanzado, tal punto vuelve a hacer parte del ambiente situacional y del mundo de vida de los participantes del acto regido por la racionalidad comunicativa.

La racionalidad comunicativa, vista desde una posición fenomenológica, no da por sentado los mundos objetivo, social y subjetivo, sino que entiende que el mundo sólo cobra objetividad por el hecho de ser reconocido y considerado como tal por sujetos capaces de lenguaje y de acción. Es con ese concepto abstracto de mundo que se puede comprender de qué manera sujetos que actúan comunicativamente pueden entenderse entre sí acerca de lo qué sucede en el mundo, de lo qué sucede con sus propias subjetividades y de cómo se debe actuar en el mundo.

Las situaciones intersubjetivamente compartidas acerca de los tres mundos por los participantes de un proceso basado en la racionalidad comunicativa constituyen, junto con el lenguaje y los componentes estructurales – cultura, sociedad y personalidad – el concepto de lo que Habermas llama mundo de la vida, que es el trasfondo de la acción social.

#### 4.2.1.4 Argumentación

Ese mundo de la vida compartido es fuente para la argumentación en un acuerdo racionalmente motivado sobre los planes de acción de los individuos participantes de una interacción regida por la racionalidad comunicativa. De igual manera, los argumentos tienen el propósito de llegar a un mundo de la vida compartido, cuando hay alguna situación problematizada.

El concepto de argumentación se puede describir como el acto de habla que tematiza las pretensiones de validez que se han vuelto dudosas y sustancia las razones tomadas por el autor de una acción. Es racional, comunicativamente hablando, aquél que, ante razones en pro o en contra de lo que discute, las reconoce o las replica con otras razones. Pero si las ignora o las replica con aserciones dogmáticas no puede ser considerado comunicativamente racional.

#### 4.2.1.5 Pretensiones de validez

Como ya se ha dejado notar en la descripción de los conceptos de los mundos que constituyen el “mundo de la vida”, existen otras pretensiones de validez además de la verdad y de la eficacia que presten racionalidad a las acciones. En el ámbito de la racionalidad comunicativa se puede llamar racional a quien hace una afirmación y es capaz de defenderla utilizando evidencias pertinentes; pero también, a quien sigue una norma vigente y es capaz de justificar su acción interpretando una situación dada a la luz de expectativas legítimas de comportamientos; e incluso, a quien expresa verazmente un deseo, un sentimiento, un estado de ánimo, un objetivo, que revela un secreto, que confiesa un hecho, etc.; y que puede convencer a los demás de la autenticidad de la vivencia develada, comportándose de forma consistente con lo dicho.

El autor de tales acciones, en lugar de hacer referencia a hechos en el mundo objetivo, hace referencia a normas del mundo social y a vivencias del mundo subjetivo. “El agente plantea la pretensión de que su comportamiento es correcto en relación con un contexto normativo reconocido como legítimo o de que su manifestación expresiva de una vivencia a la que él tiene acceso privilegiado es veraz” (Habermas, 2003, t. I, p. 34). En otras palabras, está tratando de pretensiones de rectitud y de veracidad, que, de igual forma que la verdad y la eficacia, satisfacen el requisito esencial para la racionalidad, es decir, son susceptibles a fundamentación y a crítica.

### 4.2.2 ACCIÓN COMUNICATIVA

#### 4.2.2.1 Tipología de la acción

Habermas (2003) llama “acción” a las “manifestaciones simbólicas en que el actor (...) entra en relación al menos con un mundo (pero siempre también con el mundo objetivo)” (t. I, p. 139). Acción, entonces, está ligada a un acto con el cual un sujeto interfiere en el mundo objetivo o en la percepción de otro sujeto sobre los mundos objetivo, social o subjetivo.

Basado en las tipificaciones, explícita e implícita, utilizadas en la teoría weberiana de la acción, Habermas (2003) propone una clasificación propia, de acuerdo con la situación (social o no-social) y con la orientación (orientada al éxito o orientada al entendimiento) de las acciones.

En su tipificación explícita, Weber, descrito por Habermas (2003), distingue las acciones en a) racional con arreglo a fines; b) racional con arreglo a valores; c) afectiva; y d) tradicional.

Siguiendo un grado decreciente de racionalización para explicitar esos tipos, Weber describe el primer (a), el más racional, como el que utiliza las expectativas sobre el comportamiento de los hombres y de los objetos del mundo que componen el ambiente del que toma la acción como “condiciones” o “medios” para la consecución de los propios fines, que sirven de parámetro para la evaluación del resultado final. El segundo tipo (b) viene determinado por los valores – éticos, estéticos, religiosos u otros – y no importa el resultado y las consecuencias de la acción. La acción puede venir determinada aun de forma emotiva (c) por los afectos y estados de ánimo del momento. En el último tipo (d), la acción se basa simplemente en una costumbre arraigada.

De otra forma, Weber especifica tácitamente las acciones de acuerdo con sus mecanismos de coordinación, cuando define que las acciones pueden basarse solamente en “tramas de intereses” o también en un “consenso normativo”. Así, toma forma una tipología alternativa, o implícita, que caracteriza la acción de acuerdo con el grado de racionalidad y con el tipo de coordinación que la rige. De esa manera, las acciones pueden ser clasificadas según el cuadro abajo:

**Cuadro 4.1:** *Tipología alternativa de la acción social*

	<b>Bajo grado de racionalidad</b>	<b>Alto grado de racionalidad</b>
<b>Coordinada por tramas de intereses</b>	<i>Acción basada en una habituación mecánica (costumbre)</i>	<i>Acción estratégica (gobernada por intereses)</i>
<b>Coordinada por acuerdos normativos</b>	<i>Acción consensual basada en la convención (acción comunitaria)</i>	<i>Acción consensual de tipo post convencional (acción societaria)</i>

Adaptado de Habermas (2003, t. I, p. 365)

Es en esta última clasificación, no oficial, la que Habermas se inspira para proponer su clasificación basada en la orientación de la acción y en la situación en que ocurre, como se observa en el cuadro 4.2.



**Cuadro 4.2:** *Tipología de la Acción Habermasiana*

	<b>Acción orientada al éxito</b>	<b>Acción orientada al entendimiento</b>
<b>No social</b>	<i>Acción instrumental</i>	-
<b>Social</b>	<i>Acción estratégica</i>	<i>Acción comunicativa</i>

Adaptado de Habermas (2003, t. I, p. 365)

Habermas (2003) define las acciones orientadas al éxito de la siguiente manera:

El modelo de *acción racional con arreglo a fines* [acción orientada al éxito] parte de que el actor se orienta primariamente a la consecución de una meta suficientemente precisada en cuanto a fines concretos, de que elige los medios que le parecen más adecuados en la situación dada, y de que considera otras consecuencias previsibles de la acción como condiciones colaterales del éxito. El éxito viene definido como la efectuación en el mundo del estado de cosas deseado, que en una situación dada puede ser generado causalmente mediante acción u omisión calculadas. (...) A una acción orientada al éxito la llamamos instrumental cuando la consideramos bajo el aspecto de observancia de reglas de acción técnicas y evaluamos el grado de eficacia de la intervención que esa acción representa en un contexto de estados y sucesos; y a una acción orientada al éxito la llamamos estratégica cuando la consideramos bajo el aspecto de observancia de reglas de elección racional y evaluamos su grado de influencia sobre las decisiones de un oponente racional. (t. I, p. 366-367)

En cambio, en las acciones comunicativas:

(...) los planes de acción de los actores implicados no se coordinan a través de un cálculo egocéntrico de resultados, sino mediante actos de entendimiento. En la acción comunicativa los participantes no se orientan primariamente al propio éxito; antes persiguen sus fines individuales bajo la condición de que sus respectivos planes de acción puedan armonizarse entre sí sobre la base de una definición compartida de la situación. De ahí que la negociación de definiciones de la situación sea un componente esencial de la tarea interpretativa que la acción comunicativa requiere. (t. I, p. 367)

Los puntos a destacarse en lo que se refiere a la acción comunicativa son: i) su orientación al entendimiento; ii) con el fin de generar un consenso sobre planes de acción individuales; iii) basados en una definición compartida de la situación.

#### 4.2.2.2 Caracterización de la acción comunicativa

Habermas argumenta que las acciones sociales concretas pueden distinguirse según la actitud adoptada por los participantes: o una actitud orientada al éxito, o una actitud orientada al entendimiento. En las próximas líneas se hará un esfuerzo para definir cómo se puede caracterizar una acción comunicativa, aquella en la que los participantes adoptan una actitud orientada al entendimiento.

Vale recordar que, en la concepción habermasiana, la acción racional, sea orientada al éxito o al entendimiento, se concibe a partir de la conceptualización relacional entre acción, fundamentación y crítica, es decir, una acción es racional si puede fundamentarse con argumentos razonables y si puede criticarse sobre la base de la validez de esos argumentos.

Para empezar, la caracterización de una acción como comunicativa depende de la intención de los actores, que debe estar expresa en el acto de habla que la medía. Si existe la pretensión de buscar fines diferentes que los expresos, por parte del actor, la acción no puede ser considerada comunicativa, sino estratégica. En las palabras de Austin, citado por Habermas (2003), los fines deben ser “illocucionarios” y nunca “perlocucionarios” para que la acción sea definida como comunicativa.

En la clasificación de Austin, los actos de habla pueden ser locucionarios, illocucionarios o perlocucionarios:

- Los actos locucionarios son los que por su intermedio los sujetos enuncian algo demostrando un determinado estado de cosas, situado dentro de un aspecto descriptivo;
- Los illocucionarios son utilizados para realizar una acción diciendo algo, es una afirmación, una promesa, un mandato, una confesión, etc., abierta y transparente que tiene el objetivo de obtener un efecto directo en la acción, en el pensamiento o en el sentimiento del oyente; y,
- Los perlocucionarios son los que los sujetos buscan, al hablar, causar determinados efectos indirectos y no explicitados sobre los oyentes.

Según Austin, los actos ilocucionarios son autosuficientes en la medida en que la intención comunicativa y el objetivo que el autor busca conseguir están contenidos en lo dicho, mientras que en los actos perlocucionarios sólo se puede conocer el objetivo del autor cuando se conocen las intenciones que persigue y los fines que propone realizar. Los actos perlocucionarios “se producen siempre que el hablante actúa orientado al éxito, y a la vez vincule los actos de habla a intenciones y los instrumentalice para propósitos, que sólo guarden una relación contingente con el significado de lo dicho” (Habermas, 2003, t. I, p. 371), mientras que en los actos ilocucionarios, el objetivo que persigue el hablante deriva del propio significado de lo dicho.

De esa forma, si el autor de una acción mediada por el acto de habla persigue fines perlocucionarios con el objetivo de controlar los planes de acción de los oyentes, esta acción es estratégica. Si, por otro lado, el autor persigue fines ilocucionarios con el objetivo de entenderse con los oyentes sobre sus planes de acción, la acción es comunicativa.

Lo elemental es tener en cuenta que el hecho de envolver el diálogo, por sí sólo, no caracteriza una acción como comunicativa. Una acción puede ser mediada por un acto de habla que permita el diálogo pero contener fines perlocucionarios y utilitaristas, como es el caso de la manipulación, por ejemplo. Lo que caracteriza la acción comunicativa es su orientación al entendimiento y no el hecho de ser mediada por un acto de habla.

Habermas (2003) hace hincapié en que el modelo comunicativo no equipara acción y comunicación. Para él, el lenguaje es la fuente de la interacción “que sirve al entendimiento, mientras que los actores, al entenderse entre sí para coordinar sus acciones, persigue cada uno determinadas metas” (t. I, p. 145). La estructura teleológica está presente en todos los tipos de acción. Sin embargo, si por un lado, en la acción teleológica su orientación es puramente al éxito – sin importar los medios utilizados – y su coordinación de los planes de acción de los participantes en la interacción es planteada como un engranaje de cálculos egocéntricos de utilidad en los que el grado de conflicto y de cooperación varía en función de los intereses que están en juego, por otro, en la acción comunicativa se especifica intersubjetivamente las condiciones bajo las que los actores persiguen sus fines y su coordinación se orienta al entendimiento en el sentido de un proceso cooperativo.

El plexo de la vida social se reproduce a través de las acciones «racionales con arreglo a fines» de sus miembros, controladas por medios generalizados de comunicación, y simultáneamente a través de una voluntad común anclada en la práctica comunicativa de todos los individuos (Habermas, 2003, t. I, p. 507).

En una acción estratégica un actor actúa para influir en los planes de acción de los otros participantes utilizando el lenguaje como simple medio para transmitir una información, mientras que en una acción comunicativa el autor busca motivar racionalmente al oyente, y el lenguaje es la fuente de la interacción.

Así, para que la acción pueda ser considerada comunicativa, desde la perspectiva del oyente al que se dirige el acto de habla, son necesarias tres condiciones. El oyente debe: (a) comprender el significado de la emisión; (b) posicionarse positiva o negativamente frente a la proposición; y (c) orientar su acción conforme lo convencionalmente establecido. En otras palabras, el oyente debe ser un sujeto capaz de lenguaje y de acción.

En relación a la comprensión (a), es importante subrayar que el significado no depende sólo del contenido literal sino también del contexto en el cual la oración fue proferida. Ese contexto, en la teoría habermasiana, se configura en el mundo de la vida. Lo que es importante aquí, es subrayar que en situaciones relativas a mundos (objetivo, social y subjetivo), a culturas y a lenguajes diversos, un mismo contenido literal puede obtener significados distintos. Por lo tanto, sólo hay comprensión de una emisión si hay un mundo de la vida intersubjetivamente definido.

Además, sólo se puede decir que el oyente entiende la proposición comunicativa cuando sabe lo que debe hacer, por acción u omisión, como consecuencia de aceptarla o rechazarla.

Respecto al posicionamiento frente a una proposición comunicativa (b), sólo se configura una acción comunicativa si uno siempre puede poner en tela de juicio su verdad, su veracidad y su rectitud, con el fin de aceptarla o rechazarla. Bajo el aspecto de la verdad, el oyente pone en cuestión la conformidad de una constatación con la realidad del mundo objetivo que se presenta; bajo el aspecto de la veracidad el oyente examina la sinceridad de la mostración de vivencias subjetivas del hablante a las que este tiene acceso privilegiado; y, finalmente, bajo el aspecto de la rectitud, el oyente

razona sobre la validez de una acción mediada por el habla dentro de un determinado contexto normativo.

En una acción comunicativa los participantes someten las definiciones de situación de cada uno de los tres mundos presentes en sus emisiones a criterios de verdad, de rectitud y de veracidad y buscan construir juntos el mundo de la vida, sobre el cual se decidirá (c) el plan de acción que cada participante tomará.

La acción comunicativa empieza con el acto de habla pero no se agota en él ni mucho menos en el consenso racionalmente motivado sobre el mundo de la vida, sino que avanza generando las directrices de las acciones subsecuentes de cada participante. Vale recordar que esa fuerza vinculante no se basa en la imposición de una norma con la cual no se está de acuerdo o de una sanción, sino en razón de argumentos racionalmente motivadores.

La diferencia entre actos de habla basados en la rectitud y los actos imperativos, por ejemplo, reside en que en los primeros la norma que rige la interacción es legitimada por la moral, por los principios y por los valores compartidos por los participantes, y por ello es aceptada (pretensión de rectitud). En los actos imperativos, la aceptación depende de la imposición de sanción a los que no acepten el ordenamiento (pretensión de poder).

En resumen, son presupuestos imprescindibles para la acción comunicativa la verdad, la veracidad y la rectitud de las emisiones de todos los participantes; la participación irrestricta en la acción de todos los interesados en el tema; la libertad para indagar cualquier emisión, para manifestar cualquier posición, deseo o necesidad y para introducir cualquier argumento en el debate; y la garantía de que ningún participante será coaccionado por pretensiones de poder (Tenório, 2000).

De esa manera Habermas (2003) expone que, a diferencia de lo que proponía Weber, la racionalidad instrumental, con arreglo a fines, por la cual las personas buscan maximizar sus propios éxitos, no es la única que fundamenta y rige las críticas de las interacciones sociales, sino que estas son también tuteladas e inquiridas bajo la lógica de la búsqueda del mutuo entendimiento, por una racionalidad comunicativa.

El próximo apartado demuestra hasta qué punto se observa como realidad práctica la teoría de la acción comunicativa habermasiana en las organizaciones y que

beneficios obtuvieron con ello, aunque las organizaciones se caractericen por ser regidas por la racionalidad instrumental.

#### **4.3 Prácticas comunicativas en las organizaciones**

Aunque la teoría habermasiana sea la base para la definición de “prácticas comunicativas en los procesos decisorios de GP”, la literatura organizacional presenta ejemplos de cómo la racionalidad comunicativa puede ser aplicada en el seno de las organizaciones y muestra los resultados organizativos que se pueden lograr con ella. Esos ejemplos ayudan a definir y a “operacionalizar” la variable independiente de esta investigación.

Entendiendo las organizaciones como medios para lograrse fines sociales, se puede afirmar que la naturaleza de su existencia es instrumental. Sin embargo, estudios empíricos presentados a continuación, demuestran que es posible que acciones regidas por una racionalidad comunicativa sean implementadas en el ámbito de las organizaciones y que pueden contribuir a la búsqueda de los objetivos organizacionales – tanto económicos y financieros como de bienestar social – incluso en ambientes teleológicos.

##### **4.3.1 NOMENCLATURAS Y CONCEPTOS**

Las ideas comunicativas están presentes en la teoría de las organizaciones desde los estudios sobre las relaciones humanas y el liderazgo. La idea de la “Teoría Y” de McGregor y de los estilos democráticos de liderazgo ya indicaban algunos beneficios organizativos de la gestión participativa (Chiavenato, 2003). Desde entonces, tales prácticas vienen creciendo en las organizaciones (Scott-Ladd, Travaglione y Marshall, 2006) bajo diversas formas de aplicación y nomenclaturas. Las más comunes encontradas en la bibliografía consultada fueron:

- toma de decisiones participativa;
- participación de los empleados o gestión participativa;
- cooperación entre trabajadores y gerencia;
- implicación de los empleados;
- democracia en el trabajo;

- gobernanza;
- gestión de la calidad total y círculos de calidad;
- empoderamiento del cargo;
- “postfordismo” o flexibilización organizativa.

Scott-Ladd y Marshall (2004) toman la definición de Toma de Decisiones Participativa (TDP) de Knoop, que la describe como el acto de compartir la toma de decisiones con otros con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

Aunque la TDP pueda asumir diferentes formas – puede ser, por ejemplo, un programa formal de comités consultivos, o incluso un ambiente informal de buenas relaciones e intercambio de información e ideas entre empleados y gerentes – lo que la caracteriza es que los empleados tienen voz en decisiones que les afecten en el lugar de trabajo.

Para Kim (2002), la participación de los empleados es un proceso en el cual la influencia es compartida entre individuos que son de algún modo desiguales jerárquicamente. Las prácticas de gestión participativa equilibran la implicación de los gerentes y sus subordinados en los procesos de información, toma de decisiones y esfuerzos para resolución de problemas.

La cooperación entre trabajadores y gerencia se da por medio de mecanismos de colaboración, que pueden ser círculos de calidad; equipos de mejora de procesos (equipos formados puntualmente por corto plazo para solventar un problema específico); comités cooperativos permanentes entre trabajadores y gerencia, u otros. La cooperación efectiva depende de que exista un clima de expectativas donde todas las partes involucradas sean beneficiadas; y, de un nivel mínimo de respeto y confianza entre los participantes (Kearney y Hays, 1994).

Según Shadur, Kienzle y Rodwell (1999), la literatura suele tratar participación (*participation*) e implicación (*involvement*) como sinónimos. Las definiciones más comunes sobre participación incluyen el uso compartido de la influencia, toma de decisiones conjunta y el grado de participación de los empleados en la toma de decisiones. En la bibliografía estudiada por ellos, participación de los empleados, implicación de los empleados y empoderamiento son esencialmente el mismo proceso.

Aparte de eso, en la literatura específica sobre implicación de los empleados, se presentan tres tipos diferentes, a saber: implicación de sugerencias, implicación en el trabajo y alta implicación.

La implicación de sugerencias está constituida por programas formales donde los empleados pueden ofrecer sugerencias sobre los temas en discusión, sin embargo, el poder de decidir permanece en la gerencia. Esos programas dependen de procesos efectivos de comunicación.

La implicación en el trabajo comporta el trabajo en equipo y el aumento de productividad por medio de la búsqueda colectiva de mejores maneras de organizar y ejecutar las tareas. Ese tipo depende del reparto de la responsabilidad y una actuación de más apoyo y menos control por parte de los gerentes.

Sin embargo, es en el ámbito de la “alta implicación” que la diferencia entre participación e implicación se hace obvia. De acuerdo con Lawler, (como se cita en Shadur, Kienzle y Rodwell, 1999), alta implicación abarca el supuesto sobre los empleados de que:

(...) uno puede fiarse de ellos para que tomen decisiones importantes acerca de las actividades laborales, pueden desarrollar el conocimiento necesario para que tomen decisiones importantes sobre el gerenciamiento de sus actividades laborales (...) [y] cuando toman decisiones sobre el gerenciamiento de su trabajo, el resultado es una mayor efectividad organizacional. (p. 483)

La alta implicación va más allá de la implicación de sugerencias y de la implicación en el trabajo permitiendo la efectiva participación del trabajador en la toma de decisiones, no solamente suministrando información, conocimiento y percepciones, sino decidiendo él mismo el rumbo de sus actividades laborales.

En la literatura consultada, los términos “democracia en el trabajo” y “toma de decisiones participativa” están fuertemente interrelacionados.

Para Dahl (1989), la democracia está relacionada con la posibilidad de debate (liberalización) y con el derecho de elegir a sus representantes y de ser candidato (capacidad de representación). Dentro de las organizaciones ese concepto puede ser traducido por la libre disponibilidad de ideas, críticas y opiniones y la posibilidad de defender y de ver esas ideas adoptadas en procesos de toma de decisiones deliberativos.



Mason, citado por Skelley (1989), define democracia en el lugar de trabajo como un tipo de gobernación laboral donde los procesos de toma de decisiones implican la participación amplia y efectiva de sus miembros.

Hatcher (2007), en su revisión de la literatura sobre el tema, identifica características comunes a las definiciones de democracia en el trabajo (igualdad, toma de decisiones y participación). Broadly, Harrison and Freeman, citados por Hatcher (2007), añaden que:

(...) cualquier acción, estructura o proceso que aumente el poder de un grupo más amplio de personas para influenciar las decisiones y actividades de una organización puede ser considerado un avance hacia la democracia [en el lugar de trabajo]. (p. 2)

Hatcher (2007) presenta aun unas características claves para la democracia organizativa:

- Comunicación abierta interna y externamente
- Gobernanza abierta – poder y responsabilidad de decisiones descentralizados.
- Libertad individual de expresión y elección
- Trabajo con sentido y no alienante
- Igualdad de género y de etnias - tolerancia, respeto e inclusión de los grupos desfavorecidos.
- Más control de los trabajadores sobre las funciones que les afectan
- Más confianza y menos miedo en las relaciones laborales
- Flujo de información intensificado
- Voz a los trabajadores en la concepción del trabajo, en los requisitos exigidos para ello y en la calidad
- Estructuras con menos niveles jerárquicos y basadas en el trabajo en equipo

Kaplan (2004) define el sistema de gobernanza como los procedimientos explícitos e implícitos que organizan y distribuyen la autoridad y la responsabilidad entre los diversos participantes de la organización, para que estos tomen las decisiones institucionales.

También se puede asociar al concepto de gobernanza, por analogía del concepto de Kickert, Klijn y Koopenjan, citados por Villoria Mendieta y Del Pino Matute (2009),

la superación o disolución del modelo jerárquico, que es sustituido por un modelo de relaciones cooperativas, horizontales o en red.

La gestión de la calidad total adopta una estrategia participativa de toma de decisiones y hace hincapié en la mejora continua de productos y servicios, en la prevención de errores y en las necesidades de los clientes (Kearney y Hays, 1994).

Círculos de calidad son definidos por Pereira y Osburn (2007) como una técnica participativa que permite que los empleados puedan contribuir a las cuestiones relacionadas al trabajo. Típicamente, consisten en un grupo de compañeros de trabajo en cargos similares que se reúnen frecuentemente para mejorar su trabajo. El grupo utiliza técnicas estadísticas y de solución de problemas para recomendar soluciones a la gerencia. Incluso, el grupo puede ser responsable de la implementación de la solución propuesta.

Spreitzer, Kizilos y Nason, referenciados por Kim (2002), ven la gestión participativa como una forma de empoderamiento. Ellos defienden que el principal factor del movimiento de calidad de vida es mejorar la satisfacción, aumentando la motivación intrínseca. Y eso puede ser hecho por medio del empoderamiento provocado por la gestión participativa.

Para Tenório (2000), el “Postfordismo”, a diferencia del “Fordismo” que puede ser entendido como un modelo de gestión de la producción dirigido hacia la estandarización y el consumo de masa, está caracterizado por la implicación de trabajadores en las decisiones sobre el proceso de producción esencialmente por medio de la gestión de la calidad total. Para ese autor, la flexibilización organizativa pregona la menor distancia entre la planeación y la ejecución; y la participación de los trabajadores.

Nótese que el elemento común a todas esas nomenclaturas, definiciones y prácticas es la participación de los empleados en la toma de decisiones organizacional, en donde un medio de voz es operativo y la visión y decisión de los empleados se toma en consideración (Kearney y Hays, 1994). Por ello, a partir de ahora el texto se referirá a las prácticas arriba mencionadas de manera colectiva o general simplemente por “Toma de Decisiones Participativa (TDP)”, que fue la expresión más encontrada en la literatura consultada sobre el tema.

#### 4.3.2 LAS MÚLTIPLES DIMENSIONES DE LA TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVA

Las prácticas relacionadas a la TDP son diversas. Tales prácticas pueden incluir desde una sencilla distribución de periódicos con informaciones sobre el proceso de planeación estratégica hasta la definición conjunta de los objetivos organizacionales, pasando por la resolución cooperativa de problemas puntuales y por la formación de gerentes que enfoque la comunicación efectiva. (Kim, 2002; Scott-Ladd y Marshall, 2004)

Con el fin de entender y abarcar en un modelo único tan amplias posibilidades de implementación, Black y Gregersen (1997) plantearon un modelo de seis dimensiones para la TDP, a saber.

- Razón fundamental (*rationale*) – Esta dimensión esencialmente contesta la pregunta, ¿cuál es la justificación de la TDP? La razón fundamental puede ser “democrática” o “pragmática”. La primera esencialmente argumenta que los individuos tienen el derecho de participar en las decisiones que afecten su vida. La segunda sostiene que la TDP es un medio instrumental para lograr mayor productividad, eficiencia, lucro u otros resultados organizativos deseados.
- Estructura – La TDP puede abarcar estructuras formales o informales. Las estructuras formales tienen reglas y procedimientos explícitos sobre quién participa en cada fase de la toma de decisiones, qué decisiones están abiertas a la participación, cómo se da la participación y otros. A la inversa, la TDP puede ser informalmente estructurada, con muy pocas reglas sobre ello.
- Forma – Las formas directas de participación permiten que los empleados sean involucrados en el acto de la toma de decisiones y presenten personalmente sus informaciones, conocimientos, preferencias y opiniones para los otros miembros involucrados en la decisión. En cambio, las formas indirectas involucran a un conjunto restringido de personas que pueden ser electas, alternadas o designadas como representantes.
- Temas de decisión – Los temas que pueden ser objeto de la TDP incluyen: (a) planificación del trabajo y de las tareas; (b) condiciones de trabajo; (c) temas estratégicos; y (d) temas de distribución de capital e inversión.

- Grado de implicación – Puede ser conceptualizado como una escala de seis niveles, a saber: (a) no se les da a los empleados ninguna información previa sobre la decisión; (b) los empleados reciben información previa sobre la decisión; (c) se permite que los empleados den sus opiniones sobre la decisión; (d) las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta; (e) los empleados pueden vetar una decisión; (f) la decisión está completamente en manos de los empleados.
- Fases del proceso de decisión – El proceso de decisión está compuesto por cinco diferentes fases: (a) identificación de los problemas o temas, (b) generación de soluciones alternativas para el problema, (c) selección de una solución específica, (d) planificación de la implementación de la solución y (e) evaluación de los resultados de la implementación.

De forma análoga, Joensson (2008, p. 596) presenta el concepto multidimensional de participación de Wilpert, que la define como “la totalidad de las formas (...) por la cuales individuos, grupos o colectivos aseguran sus intereses o contribuyen al proceso de elección por medio de preferencias auto determinadas entre acciones posibles”. Esa totalidad de formas de participación puede: (a) implicar varios grados de influencia o intensidades de participación; (b) abarcar los empleados individualmente, en grupos o incluso todos los empleados como un grupo único; y (c) referirse a diferentes temas.

La primera dimensión se refiere a la magnitud de la influencia y del poder relacionado a la participación. La segunda dimensión se refiere al modo como los empleados participan, si como individuos o como grupos. Las diferentes formas de participación denotan diferentes procesos de decisión. Por fin, la participación de los empleados puede aplicarse a las decisiones sobre diferentes temas. Joensson (2008) adopta la distinción de Strauss entre temas relacionados con las condiciones inmediatas de trabajo (*proximal issues*) y temas relacionados con el ambiente organizacional (*distal issues*). La organización y el modo de ejecución de las tareas y el horario de trabajo son ejemplos de *proximal issues*, mientras decisiones estratégicas o financieras son ejemplos de *distal issues*.

A la vez, Summers y Hyman, también citados por Joensson (2008), identifican dos orientaciones para la participación de los empleados. La orientación “gerencial”

enfoca en la participación como un instrumento para mejorar el apego y la lealtad de los empleados a la organización. De otra forma, la orientación humanística ve la participación como benéfica para el crecimiento humano y la satisfacción de las necesidades sociales.

#### 4.3.3 LA INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

La literatura sobre TDP no es unánime al afirmar que esas prácticas influyen positivamente en la efectividad de la GP, aunque se posiciona mayoritariamente de acuerdo con esa relación.

Con su investigación bibliográfica, Wu y Lee (2001) notaron que los hallazgos en los estudios sobre gestión participativa son heterogéneos. Algunos afirman que la participación no tiene efecto positivo en resultados como la productividad, sin embargo lo tiene en la satisfacción y en la motivación. Otros concluyen que algunas prácticas participativas aumentan la efectividad organizacional mientras otras pueden incluso disminuirla. Hay incluso quienes sostienen que los efectos de la participación en el rendimiento y en la satisfacción son consistentes pero de pequeña magnitud.

Como ya se ha visto, la TDP puede asumir varias formas pues las prácticas participativas son multidimensionales. Esa característica puede explicar por qué muchos de los hallazgos sobre el tema son poco concluyentes en lo que respecta al efecto de tales prácticas en los resultados organizativos. Una vez que cada estudio aborda un valor diferente para cada dimensión, los resultados también son diferentes. (Joensson, 2008; Scott-Ladd y Marshall, 2004)

Igualmente, Macy (2006) conjetura que la incompatibilidad entre los valores individuales de los empleados y las políticas de TDP pueden ser la explicación para las débiles relaciones entre esas dos variables observadas en muchos de los estudios existentes.

Sin embargo, los autores estudiados para la construcción de este modelo de análisis, en sus investigaciones empíricas y revisiones de literatura, aseguran, en su mayoría, que hay una relación positiva entre las prácticas de TDP y la efectividad de la GP, especialmente en lo que respecta: a la satisfacción (Black y Gregersen, 1997;

Kearney y Hays, 1994; Kim, 2002; Macy, 2006; Pereira y Osburn, 2007; Scott-Ladd y Marshall, 2004; Scott-Ladd, Travaglione y Marshall, 2006; Wu y Lee, 2001); a la motivación (Kearney y Hays, 1994; Macy, 2006; Scott-Ladd y Marshall, 2004; Scott-Ladd, Travaglione y Marshall, 2006); y al compromiso organizacional (Huang *et al.*, 2006; Joensson, 2008; Kearney y Hays, 1994; Macy, 2006; Scott-Ladd y Marshall, 2004; Scott-Ladd, Travaglione y Marshall, 2006; Sumhall *et al.*, 2008).

Los resultados de los estudios empíricos de Black y Gregersen (1997), que examinaron el grado de participación y las fases del proceso de toma de decisiones y sus relaciones con satisfacción y rendimiento, sugieren que existe una significativa y positiva relación entre la participación en cada una de las fases del proceso de decisión y la satisfacción. Sustancialmente, participación en la generación de alternativas, en la planificación de implementación y en la evaluación de resultados fue fuertemente relacionada con la satisfacción; y la participación en la generación de alternativas y en la planificación de implementación también fue fuertemente relacionada con el rendimiento.

Por otra parte, la participación en la identificación de problemas y en la elección de la solución no se relacionó significativamente ni con la satisfacción ni con el rendimiento.

Los resultados también sugieren que una mayor participación en todas las cinco fases del proceso puede tener un efecto acumulativo. Los individuos que tuvieron participación más alta que el promedio en todas las cinco fases tuvieron mayores niveles de satisfacción y rendimiento que los que tuvieron alta participación en solamente cuatro de las cinco fases.

Merece la pena resaltar que el trabajo de Wu y Lee (2001) hace una diferenciación entre nivel de participación y efectividad de participación. Este último concepto está relacionado a la verdadera posibilidad de interferir en las decisiones tomadas, más allá del grado de participación. Sus conclusiones apuntan que la efectividad es más importante que el nivel para predecir los efectos de la gestión participativa en el clima de relaciones industriales.

De acuerdo con el trabajo de Scott-Ladd y Marshall (2004), la TDP aumenta la variedad de las tareas, la autonomía, el entendimiento del sentido de las decisiones, el conocimiento de los resultados alcanzados y la percepción de efectividad del

desempeño, así, la incertidumbre disminuye y eso a su vez promueve beneficios motivacionales, especialmente el sentido del trabajo – conocer y valorar el resultado de su trabajo.

El estudio de Huang *et al.* (2006) investigó si el liderazgo participativo puede producir el empoderamiento psicológico<sup>19</sup>, lo que, por su parte, llevaría al compromiso organizacional para los empleados de empresas estatales chinas. Se comprobó que el liderazgo participativo está asociado al compromiso organizacional y a la dimensión competencia del empoderamiento psicológico. Los resultados demostraron que mientras el liderazgo participativo tiende a hacer que empleados con poco tiempo de trabajo se sientan competentes y por ello tengan más compromiso con la organización, este mismo tipo de liderazgo no tiene impacto significativo en la competencia y en el compromiso de los empleados con más tiempo de trabajo. Tampoco el liderazgo participativo se correlacionaba de forma significativa con las otras tres dimensiones del empoderamiento psicológico, a saber: sentido, autodeterminación e impacto.

Los resultados del estudio de Joensuu (2008), que tuvo el propósito de investigar las relaciones entre las múltiples dimensiones de la participación de los empleados y la “identificación social con la organización”<sup>20</sup>, demostraron que la influencia de la participación individual en temas relacionados con las condiciones inmediatas de trabajo (*proximal issues*) predijo el compromiso organizacional, pero la participación en temas concernientes al ambiente organizacional (*distal issues*) no influyeron en el compromiso.

Se pudo notar también en la investigación bibliográfica que la participación puede influir de igual forma en el trabajo en equipo (Scott-Ladd, Travaglione y Marshall, 2006); en la aceptación del cambio (Kearney y Hays, 1994; Wu y Lee, 2001); y en la asunción de responsabilidad, la toma de iniciativa y las voluntades para innovar (Kearney y Hays, 1994).

---

<sup>19</sup> “Empoderamiento psicológico es definido como una forma de motivación intrínseca para desempeñar tareas, manifestado en cuatro dimensiones cognitivas: significado, competencia, autodeterminación e impacto. (...) Significado se refiere al valor de objetivo o propósito laboral, considerado en relación a los ideales o principios de los individuos. Competencia, o auto eficacia, se refiere a una creencia del individuo en su capacidad para desempeñar actividades con destreza. Autodeterminación se refiere al sentimiento del individuo de tener posibilidad de escoger sobre acciones laborales. Finalmente, impacto se refiere a la amplitud en que un individuo puede influenciar los resultados estratégicos, administrativo u operacionales del trabajo” (Huang *et al.*, 2006, p. 346-7)

<sup>20</sup> Constructo semejante al de compromiso organizacional

Por otra parte, Kaplan (2004) identifica pocas relaciones significantes entre la estructura de gobernanza y la cualidad de las decisiones efectivamente tomadas. Se debe subrayar que el autor no midió los resultados efectivos (calidad o efectividad de la decisión), sino el tipo de decisiones que fueron efectivamente tomadas. Kaplan se interesó por cómo las facultades y universidades organizaban su estructura de gobernanza y cómo esa estructura distribuía los derechos de decisión y participación.

Las políticas de formación del consejo decisor (tamaño, participantes y su selección) tienen muy poca influencia en las decisiones que se toman. Lo mismo pasa con el grado de formalidad y el rol de la participación, que poco influyen en las decisiones. Así, las estructuras de gobernanza no parecen explicar, de modo significativo, las variaciones en las decisiones tomadas.

Esto es consistente también con la tesis defendida en el estudio de Pereira y Osburn (2007), que dice que la participación tiene poco efecto sobre la efectividad de la GP. Tal estudio concluye que los efectos de los programas de círculos de calidad en las actitudes de los empleados fueron pequeños, mientras que en su rendimiento fue moderado. Una parte significativa de la variación de la actitud y del desempeño de los empleados no quedó explicada por la variable independiente (círculos de calidad) ni por las variables mediadoras (naturaleza de la institución y tiempo de exposición a los círculos de calidad).

Scott-Ladd y Marshall (2004) observan aun que los empleados creen en los beneficios que son ofrecidos por la TDP, pero creen también que la implementación de tales prácticas aumenta la carga de tareas. Por otro lado, según los autores, hay los que ven la TDP como una herramienta para hacer frente al aumento de la carga de trabajo.

#### 4.3.4 EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL MODERADOR

Unos autores verificaron que algunas características del ambiente organizacional interfieren en, o moderan, la relación entre las prácticas participativas y la efectividad de la GP.

Huang *et al.* (2006) encontraron evidencias de que el tiempo de permanencia en la organización modera el impacto que el liderazgo participativo ejerce sobre el empoderamiento psicológico y el compromiso organizacional. Según el estudio



realizado, el enlace positivo entre las variables dependiente e independiente es más débil para empleados con más tiempo de permanencia en la organización que para los que tienen menos tiempo.

Ellos creen que los empleados más antiguos en la organización tienen más propensión a resistirse a las prácticas que promueven el empoderamiento, pues ya han experimentado más fracasos con prácticas anteriores que buscan tareas más desafiantes e intrínsecamente motivadoras. Por otro lado, los empleados noveles de la organización tienden a ser menos tolerantes con el control burocrático, a poner más valor a tareas complejas y a centrarse más en su carrera profesional. Además, existe el fenómeno “luna de miel”, que se refiere al hecho de que los empleados tienden a ser más optimistas y entusiasmados con la organización y sus políticas en el período de “luna de miel” después de ingresar en la organización. Como consecuencia, reaccionan más positivamente a nuevas prácticas gerenciales. De esa forma, pueden satisfacer sus necesidades de demostrar sus habilidades y capacidades, y por ende, causar buena impresión para desarrollar sus carreras.

Otro factor que puede moderar la relación entre la participación y la efectividad de la gestión de personas es el hecho de pertenecer a determinados grupos profesionales en la organización. Joenson (2008) argumenta que el status que los miembros asocian a su grupo profesional puede hacer aumentar el efecto de la participación sobre el compromiso organizacional.

Pereira y Osburn (2007) observaron que las prácticas comunicativas tienen impacto más efectivo en las actitudes de los empleados cuando se aplican en organizaciones privadas que cuando se implantan en las públicas. Aunque los autores no han hecho un análisis más profundo acerca de ese hallazgo, otros investigadores, como se puede ver a continuación, apuntan la existencia de diferencias entre las culturas organizacionales como una posible explicación.

Huang *et al.* (2006); Macy, (2006); Shadur, Kienzle y Rodwell (1999); Wu y Lee (2001) identificaron la cultura, el clima y los valores organizacionales como el más importante potenciador o inhibidor de los efectos de las prácticas participativas sobre la efectividad de la gestión de personas.

Según Huang *et al.* (2006), culturas con alta distancia de poder (distribución desigual del poder), con rasgos paternalistas, autoritarios y de lealtad incondicional a la

organización y a los gerentes tienden a ser poco receptivas a las prácticas comunicativas, inhibiendo su influencia en el empoderamiento psicológico y en el compromiso organizacional. Empleados de organizaciones con ese perfil cultural pueden, incluso, rechazar el liderazgo participativo y presentar un mejor rendimiento en situaciones de menor empoderamiento. Citando a Hofstede, los autores argumentan que eso ocurre debido al hecho de que a la vez que personas en culturas con baja distancia de poder tienden a valorar la autonomía y la libertad, las que están en culturas con alta distancia de poder tienden a dar por hecho las desigualdades jerárquicas.

En su investigación bibliográfica, Shadur, Kienzle y Rodwell (1999) encontraron que la implicación de los empleados no se da en un vacío organizativo, sino que interactúa con muchos elementos tanto intrínsecos como extrínsecos a la organización. Un elemento clave del contexto organizativo es su clima, que puede determinar el éxito o el fracaso de los programas de implicación de los empleados.

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas acerca de las políticas, prácticas y procedimientos organizativos, ya sean formales o informales. Aunque los conceptos de clima y cultura sean cercanos, este último se diferencia por referirse a los supuestos inconscientemente detenidos que ayudan a guiar el comportamiento de los miembros de la organización. La mejor manera de caracterizar el clima es entenderlo como una manifestación visible de la cultura.

Así pues, de acuerdo con el referencial teórico de aquellos autores, las prácticas organizativas deben ser compatibles con la cultura organizacional existente. Muchos programas de participación fallaron porque no estaban alineados con la contingencia cultural.

Basándose en los resultados de sus estudios empíricos, los autores concluyeron que el clima de soporte – aquél que incorpora valores tales como armonía, franqueza, apertura, amistad, cooperación, colaboración, estímulo, sociabilidad, libertad personal y confianza – es deseable para todos los programas de implicación de empleados.

Wu y Lee (2001) también ya habían concluido con su investigación empírica que la armonía y la franqueza en el clima de las relaciones industriales tienen una positiva y significativa correlación con la efectividad de la gestión participativa. Ellos alegan que con una atmósfera cooperativa, los gerentes de nivel superior serán más

receptivos a la idea de gestión participativa. Consecuentemente, los empleados tendrán aseguradas las oportunidades de expresar sus opiniones y compartir sus talentos.

Macy (2006) defiende que los valores personales de los empleados moderan la influencia de las prácticas participativas en la satisfacción, en el compromiso, en la confianza y en la autoestima.

Un valor (o una creencia normativa) puede ser definido como “una duradera convicción de que una específica forma de conducta o finalidad existencial es personal o socialmente preferible frente a su modo contrario u opuesto” (Rokeach, citado por Macy, 2006, p. 166).

También puede ser entendido como una visión del mundo de un individuo, basada en principios de justicia social y en la importancia del individuo en la sociedad. Los valores yacen en el núcleo más profundo de la personalidad e influyen en las elecciones y las acciones individuales. Cuando son derivados de la sociedad, los valores pueden también actuar como normas que influyen en el comportamiento dentro de los grupos.

En su investigación empírica, Macy (2006) utilizó el modelo de dos dimensiones de Wiener para los sistemas de valores, a saber: el control frente a la posibilidad de elección y el individualismo frente al colectivismo. El enfoque del control está en la concordancia con lo definido para los diferentes aspectos del trabajo (eficiencia, orden y estructuración del comportamiento y de la operación), mientras que lo de la posibilidad de elección está en la diversidad y en la valoración de las diferentes contribuciones que cada miembro puede dar al entorno laboral. El individualismo se centra en la diferenciación entre los trabajadores y en la autoconfianza. Por otro lado el colectivismo está menos preocupado en encontrar superestrellas y más en crear una unidad cohesiva de trabajo buscando el trabajo en equipo y la cooperación. Además del modelo de Wiener, Macy estudió los efectos de los valores humanistas o de autorrealización. Esos valores ponen su atención en la naturaleza del trabajo como factor de satisfacción y como medio de autoexpresión.

Los resultados de la investigación indican que el valor de la posibilidad de elección modera significativamente la influencia de la participación sobre la confianza en los compañeros; y el valor individualista moderó significativamente el efecto de la participación en la autoestima organizacional.

Los resultados sugieren que la creencia en el valor de que los empleados pueden determinar las prioridades de su trabajo mejora la generación de confianza. Quizá en un ambiente laboral como ese, los participantes estén más liberados para desarrollar relaciones personales y responder a sus pares cuando las necesidades surgen sin una excesiva preocupación con políticas restrictivas. Incluso se puede inducir que la oportunidad para que uno pueda expresarse por medio de la participación es esencial para generar un sentido de autoestima en el trabajo. Como la autoestima es un concepto basado en la individualidad, está totalmente apoyada en la capacidad para expresar la individualidad por medio de procesos participativos.

Por último, se concluyó que las prácticas participativas alineadas a los valores compartidos pueden tener mayor probabilidad de producir resultados positivos. Y ello puede explicar el bajo impacto de las prácticas participativas en los resultados organizativos que algunos trabajos previos encontraron.

Tras el examen de la literatura sobre teoría organizativa consultada, no es demasiado arriesgado afirmar que la aplicación de prácticas basadas en la racionalidad comunicativa es posible y puede ofrecer resultados positivos en el ambiente organizacional, siempre y cuando tales prácticas estén alienadas con la cultura organizacional.

#### **4.4 Prácticas comunicativas en los procesos decisorios de gestión de personas**

En el concepto que será adoptado en esta investigación, las prácticas comunicativas aplicadas al proceso decisorio de GP son prácticas laborales, formales o informales, regidas por una razón fundamental democrática, llevadas a cabo por empleados del área de gestión de personas, con el fin de conducir cualesquiera de las fases de los procesos de toma de decisiones relativos a políticas y prácticas de gestión de personas, que impliquen directa o indirectamente a los sujetos influidos por las decisiones tomadas.

El objetivo de la implicación en una práctica comunicativa debe ser el de compartir la toma de decisiones y equilibrar la distribución de información y poder, dando la oportunidad de que los involucrados manifiesten sus saberes, opiniones, percepciones, expectativas, necesidades, deseos, celos y experiencias acerca del tema

que trata la política o práctica en cuestión, y no simplemente tener el propósito de obtener legitimidad para las decisiones ya tomadas de manera centralizada.

Además, solo se puede considerar comunicativa una práctica que procura definir la acción posterior de cada participante buscando el entendimiento – o acuerdo – por medio de argumentos razonables y no por imposición jerárquica o de cualquier otro tipo.

## **CAPÍTULO V: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES Y EXPLORACIÓN INICIAL DE LOS DATOS**

### **5.1 Introducción**

Este capítulo tiene el objetivo de describir cómo se han operacionalizado los conceptos de las variables y de hacer una exploración inicial de los datos recogidos en la investigación de campo.

Su primer apartado describe las dimensiones e indicadores de las variables independientes y dependientes utilizadas en la investigación.

El apartado 5.3 expone las informaciones y datos obtenidos en las investigaciones de campo exploratoria y preliminar.

El último apartado realiza los primeros análisis estadísticos con los datos recogidos para examinar la unidimensionalidad y la confiabilidad de las escalas utilizadas para medir la implicación en el proceso decisorio y la efectividad del área de GP.

### **5.2 Dimensiones e indicadores de las variables independiente y dependiente**

#### **5.2.1 IMPLICACIÓN EN EL PROCESO DECISORIO DE GESTIÓN DE PERSONAS**

Basándose en el modelo multidimensional expuesto por Black y Gregersen (1997), presentadas en el apartado 4.3.2, se ha definido un indicador tridimensional para la implicación en el proceso decisorio de GP en las organizaciones. Se ha medido el grado de implicación, en cada fase del proceso decisorio, de cada grupo profesional interesado en las decisiones de GP. Ese indicador ha sido utilizado en el estudio comparado de casos.

Los análisis estadísticos que testan la hipótesis de que la implicación en el proceso decisorio influye positivamente en la percepción de efectividad han utilizado un

indicador bidimensional, que considera el grado de implicación de los grupos de clientes de la GP en cada fase del proceso decisorio.

#### 5.2.1.1 Grado de implicación

La dimensión “grado de implicación” define en qué medida los procesos decisorios fueron basados en prácticas comunicativas, y puede ser definida por cuatro categorías a saber: decisiones centralizadas; decisiones informativas; decisiones participativas y decisiones comunicativas.

##### *1. Decisiones centralizadas*

En decisiones centralizadas, los problemas y las oportunidades de mejora son identificados basándose en las percepciones de los gerentes responsables del tema en cuestión, sin tener en cuenta las percepciones y opiniones de los individuos de los grupos influenciados. La decisión sobre la entrada del problema o de la oportunidad de mejora en la agenda de actuación es tomada de forma centralizada por los gerentes responsables. Los problemas y oportunidades de mejora identificados no son divulgados, así como tampoco la agenda de trabajo.

La elaboración de alternativas, la definición de la política o práctica a ser puesta en marcha y la planeación acerca de la forma y cronograma de implementación son conducidas de forma centralizada e implican, como máximo, pareceres técnicos sobre el tema. Tales decisiones son comunicadas solamente para los individuos que realizarán alguna acción en la ejecución de su implantación. Su publicidad, cuando se exige, se garantiza con la publicación en la prensa oficial o en los normativos internos de la organización. No hay un proceso estructurado de divulgación de la decisión.

Los resultados de la política o práctica son evaluados en función de la percepción de los gerentes responsables, considerando, como máximo, indicadores previamente definidos, cuyos valores son medidos sin que los individuos de los grupos influenciados provean información o participen en la interpretación de la realidad organizativa. La evaluación no es divulgada para la organización.

## 2. Decisiones informativas

En este tipo de decisión, la delineación de los problemas o oportunidades de mejora, sus entradas en la agenda de actuación, la elaboración de alternativas, la definición de la política o práctica a ser puesta en marcha, la planeación acerca de la forma y cronograma de implementación y la evaluación de sus resultados se dirigen de la misma manera que en las decisiones centralizadas, pero aquí, los individuos de los grupos influenciados son informados, de manera estructurada o no, de la decisión y de las razones que la motivaron.

## 3. Decisiones participativas

Los problemas y las oportunidades de mejora son identificados por los gerentes responsables del tema a partir de información recogida, de forma estructurada o no, de los individuos de los grupos influenciados. Los gerentes responsables se mantienen atentos a las demandas de los grupos influenciados y basan la agenda de actuación en esas demandas.

Las opiniones, expectativas, necesidades y demandas de los individuos de los grupos influenciados son consideradas por los gerentes responsables en la elaboración de alternativas, en la definición de la política o práctica a ser puesta en marcha y en la planeación de la forma y cronograma de implementación. Además, los individuos de los grupos influenciados son informados, de manera estructurada o no, de la decisión y de las razones que la motivaron.

Los resultados de la política o práctica son evaluados por los gerentes responsables, que consideran las opiniones de los individuos de los grupos influenciados, normalmente a través de encuesta de opinión o grupos de discusión. La evaluación también se difunde entre los individuos de los grupos influenciados.

## 4. Decisiones comunicativas

Los problemas y oportunidades de mejora son identificados de manera conjunta por los gerentes responsables del tema y por los grupos influenciados. La agenda de actuación es consensuada o negociada con esos grupos, normalmente por medio de comités.

La elaboración de alternativas, la definición de la política o práctica a ser implementada y la planeación de su forma y cronograma de implementación se deciden por consenso o acuerdo, en un proceso donde las opiniones y expectativas de todos los



interesados tienen el mismo valor. Las decisiones son tomadas en función de los argumentos presentados y no por imposición jerárquica o de cualquier otro tipo. Además de la política o práctica definida, todo el proceso decisorio es ampliamente divulgado de forma estructurada.

Los resultados de la política o práctica son evaluados de manera conjunta por los grupos influenciados con la recogida estructurada de opiniones sobre la eficacia y la efectividad de la política o práctica. El proceso de evaluación también es ampliamente divulgado.

#### 5.2.1.2 Grupos influenciados

La segunda dimensión del indicador es la del “grupo influenciado”. Se entiende por influenciado cualquier grupo de profesionales que, de alguna manera, tendrá sus intereses o rutinas laborales afectados por la política o práctica en cuestión. Para este trabajo se ha definido que los grupos influenciados investigados son (a) los funcionarios, no gerentes, administrativamente vinculados al área de GP; (b) los gerentes de otras áreas de negocios; y (c) los funcionarios, no gerentes, de otras áreas de negocios. El texto se refiere a esos grupos simplemente como “profesionales de GP”, “gerentes de negocios” y “funcionarios”, respectivamente.

Los gerentes de GP no pueden ser considerados como grupo influenciado, pues se supone que ellos son los agentes de las políticas y prácticas de GP, es decir, que los procesos decisorios son dirigidos por ellos.

Otro concepto utilizado en esta investigación es el de grupos de clientes. Tal concepto se refiere a los grupos de profesionales que utilizan los servicios del área de GP. En esta investigación, los grupos de clientes investigados son los gerentes de negocios y los funcionarios.

### 5.2.1.3 Fases del proceso decisorio

La tercera dimensión utilizada fue la que determina la fase del proceso decisorio donde ocurre la implicación.

Una vez más, apoyándose en el modelo presentado por Black y Gregersen (1997), se han definido las fases del proceso decisorio para esta investigación:

- (a) Formulación de la agenda – Incluye la identificación de problemas u oportunidades de mejora y su inclusión en la agenda de actuación;
- (b) Elaboración de las políticas – Incluye la elaboración de alternativas y la definición de la política que será adoptada;
- (c) Planificación de la implementación – Incluye la planificación de la forma, de las fases y del cronograma de la implementación; y,
- (d) Evaluación de las políticas – Incluye las acciones de evaluación de los resultados de la política.

### 5.2.1.4 Indicador de implicación

Para evaluar el grado de implicación de cada grupo influenciado en cada fase del proceso decisorio se ha utilizado la percepción<sup>21</sup> de gerentes y funcionarios sobre la forma en que se dan los procesos decisorios. El cuestionario contenía una escala de cuatro puntos con una expresión específica para cada opción en cada fase del proceso decisorio, pero que representaban los grados de implicación (centralizado, informativo, participativo y comunicativo).

El cuadro 5.1 enseña las dimensiones utilizadas para “operacionalizar” la variable independiente “implicación en el proceso decisorio de GP”.

---

<sup>21</sup> Como en estudios previos (Black y Gregersen, 1997; Huang *et al.*, 2006; Joensson, 2008; Kim, 2001; Macy, 2006; Scott-Ladd, Travaglione y Marshall, 2006; Shadur, Kienzle y Rodwell, 1999), la percepción de los funcionarios de las organizaciones sobre los procesos participativos se utilizaron como fuente para la determinación de situación de los indicadores para las prácticas comunicativas.

**Cuadro 5.1:** Dimensiones de la implicación en el proceso decisorio de Gestión de Personas

Grupos Influciados	Grado de Implicación			
	Formulación de la Agenda	Elaboración de las Políticas	Planificación de la implantación	Evaluación de las Políticas
Profesionales de GP	Decisión Centralizada, Decisión Informativa, Decisión Participativa o Decisión Comunicativa			
Gerentes de negocios				
Funcionarios				

## 5.2.2 EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

### 5.2.2.1 Modelo para la evaluación de la efectividad de la Gestión de Personas

Como fue definido en el Capítulo III para esta investigación, un área de GP efectiva es una que cumple con su finalidad de contribuir a la efectividad organizacional y de garantizar la calidad de vida en el trabajo, desempeñando sus roles de aliado estratégico, agente de flexibilización organizacional y agente de humanización.

El modelo de evaluación de la efectividad de la GP adoptado en esta investigación puede ser caracterizado, entonces, como de examen del desempeño de los roles, a partir de percepciones de los diversos *stakeholders*, según las clasificaciones de Ferris *et al.* (2007), Ballart Hernández y Ramió Matas (2000), Simón (2003) y Teo y Crawford (2005), presentadas en el modelo de análisis teórico.

De las perspectivas apuntadas por Ferris *et al.* (2007) para la evaluación de efectividad, ha sido adoptada la del “estudio del rol de la Gestión de Recursos Humanos de construir y mantener los recursos y capacidades organizativas que contribuyan a las *core competences*.”, pues es la que se presenta como la más adecuada para evaluar la efectividad de un área de GP cuando se entiende que esa área tiene la finalidad de facilitar la retención de competencias personales clave y mantener una cultura organizacional que atraiga y apoye al capital humano.

Según la clasificación de Ballart Hernández y Ramió Matas (2000), el modelo de evaluación utilizado aquí es el de “evaluación a partir de percepciones”, que intenta evaluar la visión que los diferentes colectivos de empleados tienen sobre los aspectos relativos a la GP.

Dado que esta investigación doctoral está dirigida a organizaciones públicas, que no tienen la maximización del capital financiero como finalidad, de las categorías de indicadores propuestas por Simón (2003), la que mejor se adecua a los objetivos de la investigación es la de indicadores de capacidades de gestión, que incluyen encuestas de satisfacción.

El método utiliza además el concepto de múltiples *stakeholders* presentes en los modelos de Teo y Crawford (2005) y Ferris *et al.* (2007), que consideran como efectiva una actuación de la GP que satisfaga las necesidades de los diversos grupos de intereses, tales como directivos, gerentes de línea, empleados, clientes y sindicatos.

#### 5.2.2.2 Dimensiones e indicadores de efectividad

Si la GP cumple con su finalidad, ella puede considerarse efectiva. Entonces, con el fin de evaluar su efectividad, es necesario generar indicadores que hagan visible tal cumplimiento. Para ello, sus roles han sido definidos como macro-dimensiones de la variable independiente “efectividad de la GP”. Así, se han buscado indicadores que evidencien el efectivo desempeño de esos papeles, como sugiere la perspectiva de Ferris *et al.* (2007).

En su rol de “aliado estratégico” la GP tiene los dos siguientes retos: ofrecer productos y servicios que aseguren la atracción, la retención y el desarrollo de personas capaces de llevar a cabo la misión, la visión y los objetivos organizacionales; y proveer información analítica y conocimientos relativos a la GP necesarios para apoyar la toma de decisiones acerca de las personas. De ahí que se adopten dos dimensiones para definir el grado de éxito de la GP en esos retos: Contribución de las Políticas y Prácticas de GP a las Áreas de Negocio; y Apoyo a la Toma de Decisiones.

Siguiendo la lógica adoptada por Huselid, Jackson y Schuler (1997) y Han *at al.* (2006) para medir la efectividad de la GP, los indicadores para la dimensión de “Contribución de las Políticas y Prácticas de GP” son la percepción de contribución de las políticas y prácticas de cada actividad funcional de GP a las áreas de negocios. Así, se ha evaluado la percepción de efectividad de los gerentes de negocios y funcionarios en relación a las actividades de:

- reclutamiento y selección externos;

- reclutamiento y selección internos;
- diseño y descripción de los puestos de trabajo;
- aplicación de personas;
- evaluación de desempeño;
- remuneración y beneficios;
- formación y desarrollo;
- salud y seguridad laboral.

El conjunto de actividades utilizada fue adaptado de la lista producida en el apartado 3.4.3.

Dentro de la misma lógica de evaluación, se ha averiguado, para la dimensión de “Apoyo a la Toma de decisiones”, la percepción de gerentes y funcionarios acerca de la contribución a las áreas de negocios:

- de los datos sobre personal disponibles en los sistemas de GP;
- de la asesoría y consultoría en el análisis de esos datos;
- de la formación y desarrollo de gerentes y directivos para la toma de decisiones sobre GP.

**Cuadro 5.2:** *Dimensiones e Indicadores para la Evaluación de Efectividad del Rol de Aliado Estratégico*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b><i>Contribución de las Políticas y Prácticas de GP</i></b>	Reclutamiento y selección externos Reclutamiento y selección internos Diseño y descripción de los puestos de trabajo Aplicación de personas Evaluación de desempeño por resultados Remuneración y beneficios Formación y desarrollo Salud y seguridad laboral
<b><i>Apoyo a la Toma de Decisiones</i></b>	Datos sobre personal disponibles por los sistemas de GP Asesoría y consultoría en el análisis de datos de GP disponibles Formación y desarrollo de gerentes y directivos para la toma de decisiones sobre GP

Para su rol de “agente de flexibilización organizativa”, que tiene como desafío fomentar una cultura organizacional flexible, se han propuesto dimensiones e indicadores que evaluarán el impacto efectivo de la cultura organizacional sobre las prácticas y posturas laborales. Es decir, no se ha definido una evaluación de cultura organizacional, sino que se ha verificado en qué medida están presentes prácticas organizativas y actitudes personales que evidencien una cultura flexible. Así, se han propuesto tres dimensiones, a saber: participación democrática, libre comunicación y espíritu emprendedor.

Para la dimensión de “participación democrática”, los indicadores han incluido la percepción de los gerentes de negocios y funcionarios sobre el grado de:

- participación en la definición de los objetivos del trabajo;
- participación en la organización del trabajo;
- trabajo en equipo;
- trabajo entre equipos (cooperación interdepartamental).

Es importante subrayar que la participación en la definición de los objetivos del trabajo y en la organización del trabajo no se confunde con la participación en el proceso decisorio de GP. Esta última se refiere al modo en que el área de GP conduce sus procesos decisorios, se implica o no a los grupos influenciados por sus decisiones, mientras que la participación en los objetivos y en la organización del trabajo se refiere a la forma como los directivos o gerentes de negocios conducen los procesos de planeación y organización de sus áreas.

Los indicadores elegidos para la dimensión de “libre comunicación” contienen la percepción de gerentes de negocios y funcionarios sobre el grado de:

- flexibilidad de la departamentalización (libre comunicación y flujo de trabajo entre diferentes departamentos);
- comunicación entre funcionarios y gerencia;
- flujo de la información necesaria para la ejecución del trabajo y toma de decisiones;
- intercambio de conocimientos;

Por fin, para la dimensión de “espíritu emprendedor”, los indicadores intentan evidenciar la percepción de gerentes de negocios y funcionarios sobre cómo se comportan en relación:

- a la asunción de responsabilidad y a la toma de iniciativas;
- al enfoque a los resultados y al cliente;
- al incentivo a la creatividad y al cambio.

**Cuadro 5.3:** *Dimensión e Indicadores para la Evaluación de Efectividad del Rol de Agente de Flexibilización organizativa*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<b><i>Participación Democrática</i></b>	Participación en la definición de los objetivos del trabajo Participación en la organización del trabajo Trabajo en equipo Trabajo entre equipos
<b><i>Libre Comunicación</i></b>	Flexibilidad de la departamentalización Comunicación entre funcionarios y gerencia Flujo de la información necesaria para la ejecución del trabajo y toma de decisiones Intercambio de conocimientos
<b><i>Espíritu Emprendedor</i></b>	Asunción de responsabilidad y toma de iniciativa Enfoque a los resultados y al cliente Incentivo a la creatividad y al cambio

Satisfacción de los funcionarios con las condiciones higiénicas en el trabajo y motivación por el trabajo son las dos dimensiones relativas al rol de “agente de humanización”.

En un trabajo previo (Goi Simões, 2001), que tenía el objetivo de hacer un diagnóstico de la aplicación, de la capacitación y de la motivación de los funcionarios de una organización pública, se desarrolló un modelo de análisis de las condiciones organizativas requeridas para la motivación y la satisfacción. El modelo, basado en la “Teoría de los Dos Factores” de Herzberg (1966), considera que los factores no directamente asociados al trabajo, sino a sus condiciones y a las relaciones de él provenientes, son condiciones necesarias para garantizar la calidad de vida en el trabajo.

Esos factores están ligados a la condición socioeconómica de la persona, a las condiciones físicas del local de trabajo y a las relaciones interpersonales.

Así, se define la dimensión de “Condiciones Higiénicas en el Trabajo” con indicadores que miden la satisfacción de gerentes de negocios y funcionarios con:

- su condición socioeconómica;
- relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo
- comodidad y seguridad físicas necesarias para la ejecución de las tareas (iluminación, temperatura, ruido, muebles, herramientas etc.);
- tratamiento legal y justo de las demandas y reclamaciones de los funcionarios.

El mismo trabajo mencionado (Goi Simões, 2001) define como factores esenciales para el desarrollo de la motivación por el trabajo la comprensión del sentido y la valoración del trabajo; el “espacio de creación” y el “espacio de palabra”<sup>22</sup>; la posibilidad de reconocimiento por el ejercicio del trabajo; la adecuación de la capacitación y del perfil de la persona al trabajo.

Por lo tanto, en relación a la dimensión de “Condiciones para la Motivación por el Trabajo”, se han definido los indicadores de percepción de gerentes de negocios y funcionarios sobre:

- el sentido y valoración del trabajo
- identificación con la tarea realizada;
- perspectivas de lograr objetivos profesionales;
- reconocimiento
- espacio de creación:
  - contenido intelectual del trabajo (elaboración y creatividad);
  - participación en la definición de los objetivos del trabajo;
  - participación en la organización del trabajo;
- espacio de palabra:
  - flujo de la información necesaria para la ejecución del trabajo y la toma de decisiones;
  - intercambio de conocimientos;

---

<sup>22</sup> Constructos elaborados por Dejour (1997).



- trabajo en equipo;
- trabajo entre equipos (cooperación interdepartamental);
- la adecuación entre competencias profesionales detenidas y tareas desarrolladas;
- la adecuación entre los programas de formación y desarrollo en el cual participaron y las tareas desarrolladas;
- compromiso con la organización.

**Cuadro 5.4:** Dimensiones e Indicadores para la Evaluación de Efectividad del Rol de Agente de Humanización

Dimensiones	Indicadores
<b><i>Condiciones Higiénicas en el Trabajo</i></b>	Condición socioeconómica Relaciones interpersonales en el trabajo Comodidad y seguridad física Tratamiento legal y justo de las demandas y reclamaciones
<b><i>Condiciones para la Motivación por el Trabajo</i></b>	Sentido y valoración del trabajo Identificación con la tarea realizada Perspectivas de lograr objetivos profesionales Reconocimiento Espacio de creación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Contenido intelectual del trabajo</li> <li>Participación en la definición de los objetivos del trabajo</li> <li>Participación en la organización del trabajo</li> </ul> Espacio de palabra: <ul style="list-style-type: none"> <li>Flujo de la información para la ejecución del trabajo y la toma de decisiones</li> <li>Intercambio de conocimientos</li> <li>Trabajo en equipos</li> <li>Trabajo entre equipos</li> </ul> Adecuación entre competencias profesionales detenidas y tareas desarrolladas Adecuación entre los programas de formación y desarrollo y las tareas desarrolladas Compromiso con la organización

En el cuestionario, todos los indicadores de efectividad han sido presentados en una o más afirmaciones con una escala de respuesta que iba desde 0 hasta 5, donde 0 representaba “totalmente en desacuerdo” y 5 representaba “totalmente de acuerdo”.

### 5.3 Investigación de campo exploratoria y preliminar

Definidas las variables, sus dimensiones, sus indicadores y las formas de medirlos, se ha procedido a las fases exploratoria y preliminar de la investigación. El objetivo de esas etapas era el de encontrar organizaciones con diferentes grados de implicación y dispuestas a formar parte de la investigación.

#### 5.3.1 INFORMACIÓN ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Entrevistas no estructuradas con contactos personales que podrían indicar organizaciones que utilizan más y menos ampliamente acciones comunicativas en sus procesos decisorios de GP han posibilitado identificar, a priori, ocho organizaciones: cuatro de ellas que serían más comunicativas y cuatro que serían menos comunicativas.

Solamente tres organizaciones permanecieron dispuestas a llevar a cabo todo el proceso investigativo tras los contactos iniciales o, incluso, tras el comienzo de la aplicación de los instrumentos de investigación de campo, como se explicó en el Capítulo II.

Se entendía que esas tres organizaciones podrían ser comparadas entre sí. Parecían tener la situación de sus variables de control bastante similar e indicaban que diferían en el grado de implicación en los procesos decisorios de GP. Esas organizaciones son el *Banco Central do Brasil (BCB)*, la *Secretaria de Orçamento Federal (SOF)* y la *Secretaria do Tesouro Nacional (STN)*<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Los equivalentes españoles son el Banco de España, la Secretaría General de Presupuestos y Gastos y la Dirección General del Tesoro y Política Financiera

Las tres organizaciones actúan en el área económica de la Administración Pública Federal brasileña y desempeñan un papel fundamental en la definición y consecución de las metas para las políticas económica, fiscal y monetaria del país.

El *BCB* es un organismo independiente, mientras, las otras dos organizaciones son secretarías vinculadas a los ministerios de Planeación, Presupuesto y Gestión, y de Hacienda.

Aunque sean secretarías, ellas tienen cuadro propio de funcionarios, que realizan oposiciones públicas específicas para tales secretarías como forma de ingreso, igual que en las administraciones independientes.

La estructura de remuneración y los valores de los sueldos cobrados por las tres plantillas son exactamente los mismos, una vez que las tres son consideradas Plantillas Típicas de Estado.

Las competencias profesionales técnicas primordiales de los funcionarios de las tres organizaciones están vinculadas a las áreas de economía y contabilidad.

Esas características parecían favorecer la comparabilidad entre las organizaciones y, de hecho, el análisis de los datos no ha demostrado significativas diferencias organizativas como para impedir la comparación entre ellas.

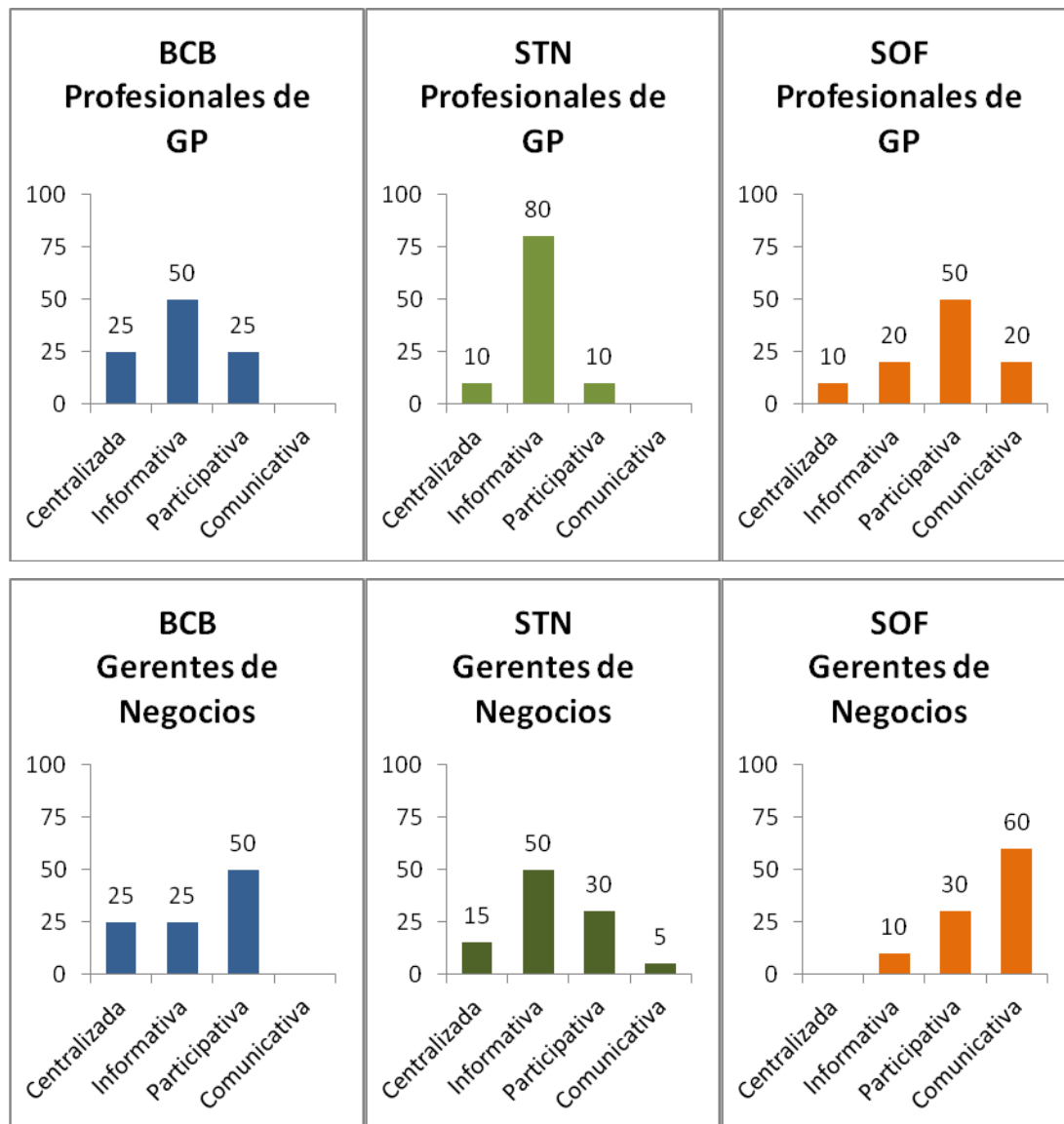
### 5.3.2 DATOS DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA CON LOS GERENTES DE GESTIÓN DE PERSONAS

La entrevista preliminar estructurada con los gerentes responsables del área de GP de las tres organizaciones ha utilizado la guía presentada en el Apéndice B.1.

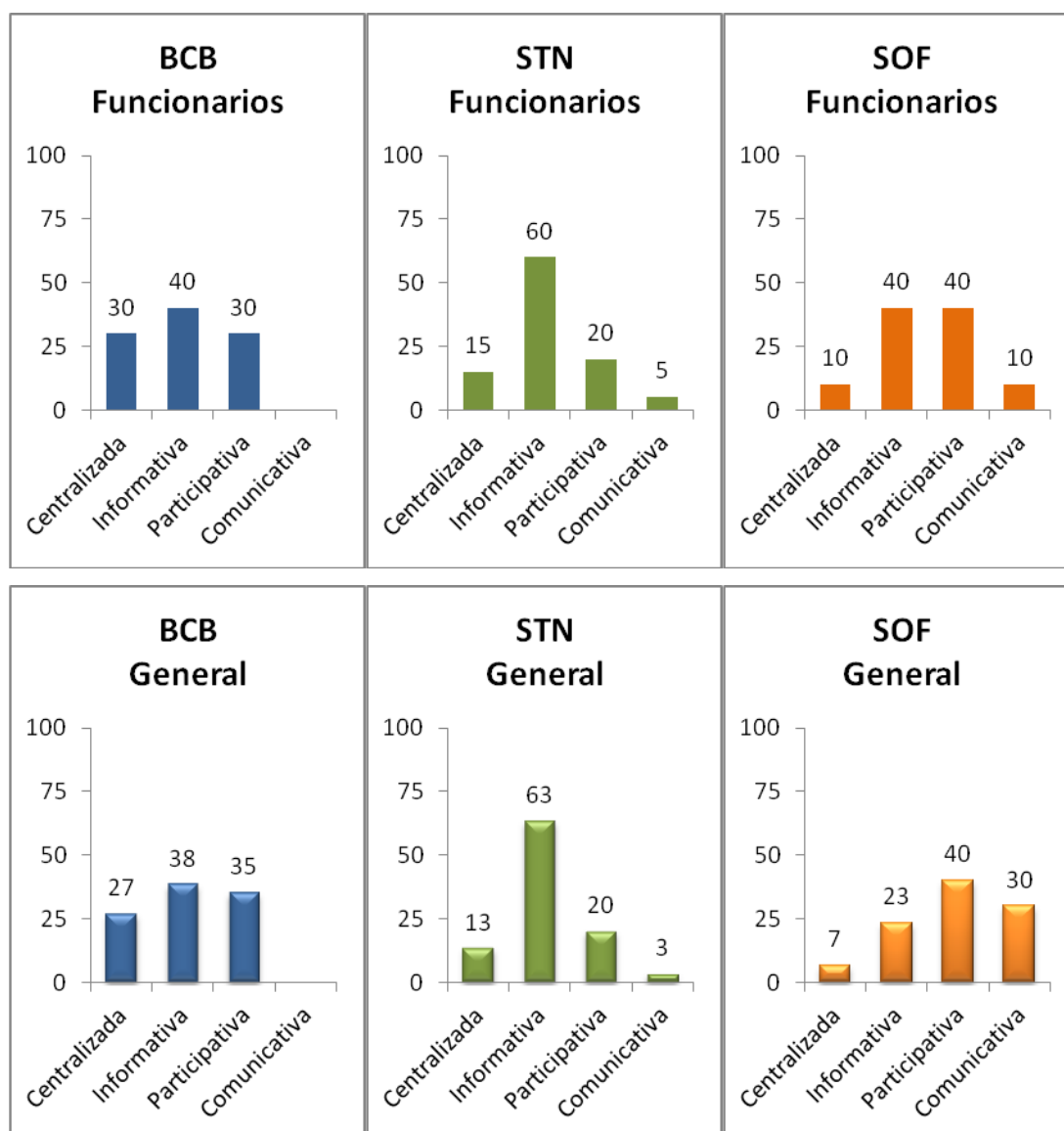
Tras decir cuáles han sido las principales políticas y prácticas de GP recientemente implementadas en su organización, los gerentes de GP eran orientados a apuntar el porcentaje de decisiones relacionadas a esas implementaciones que habían seguido un proceso más centralizado, informativo, participativo y comunicativo, para cada grupo de funcionarios influenciado. Se presentó un documento que contenía la descripción de cada categoría de implicación, exhibidas en el apartado 5.2.1.1, y se discutió con los gerentes antes de que empezaran a contestar a las preguntas.

Los resultados están presentados en el conjunto de gráficos 5.1. De esos resultados, es posible concluir que, de acuerdo con la percepción de sus gerentes de GP, las organizaciones cuentan con diferentes grados de implicación del personal en su proceso decisorio.

**Gráficos 5.1:** *Distribución porcentual de las decisiones por grupos influenciados y general*



**Gráficos 5.1 (cont.): Distribución porcentual de las decisiones por grupos influenciados y general**



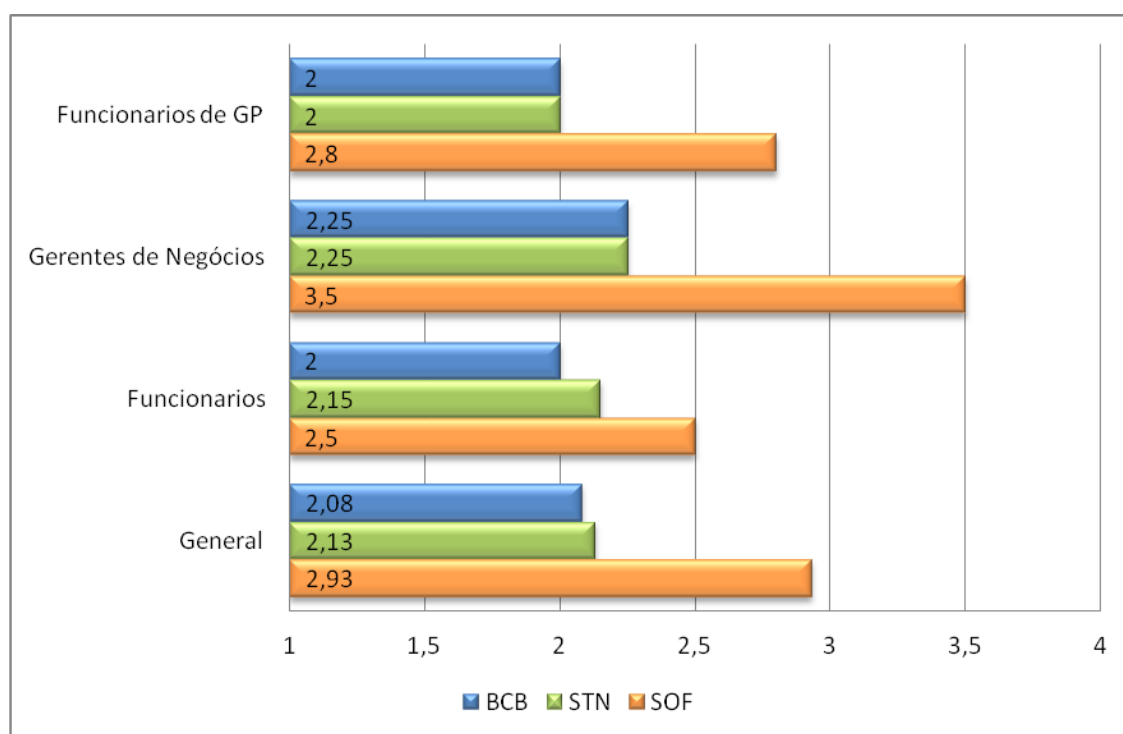
Según los gerentes de gestión de personas consultados, en el BCB y en la STN, entre los grupos influenciados, el más involucrado activamente en el proceso decisorio de GP (decisiones participativas más decisiones comunicativas) es el de gerentes de negocios (50% y 35% de las decisiones, respectivamente) y el menos implicado activamente es el de profesionales de GP (25% y 10% de las decisiones, respectivamente). En la STN, los gerentes de negocios también son los más implicados activamente (90% de las decisiones), mientras que los menos involucrados activamente son los funcionarios (50% de las decisiones).

El gerente de GP del BCB entiende que ninguna de sus decisiones se basa en procesos comunicativos, y que la mayor parte de ellas es informativa. El gerente de GP

de la STN apunta el proceso decisorio informativo como el más presente en su organización, mientras que el gerente de la SOF apunta el proceso participativo, como el más frecuente, además de indicar la fuerte presencia de procesos comunicativos.

Para ayudar en la comparación entre las organizaciones, ha sido creado un Índice de Implicación Preliminar (IIP) para determinar un grado inicial de implicación de cada grupo influenciado en cada organización y, a continuación, el grado preliminar de implicación general de la organización. Ese índice va de 1 (decisiones totalmente centralizadas) hasta 4 (decisiones totalmente comunicativas), y está formado por el sumatorio de los productos del porcentaje atribuido por el valor de la categoría de grado de implicación. De esa forma, el IIP del BCB para los profesionales de GP, por ejemplo, es  $(0,25 \times 1) + (0,50 \times 2) + (0,25 \times 3) + (0,00 \times 4) = 2,00$ .

**Gráfico 5.2:** *Índice de Implicación Preliminar*



El gerente de GP del BCB le atribuyó a su organización un IIP general de 2,08, lo que la aproxima, más a una organización con procesos decisorios informativos. El gerente de la STN atribuyó un índice general apenas superior al del BCB (2,13), encuadrándola también más próxima a una organización con procesos decisorios informativos.

En el caso de la STN, se puede distinguir claramente el mayor grado de implicación atribuido por su gerente de GP. Él ha atribuido un grado general de 2,93, lo que aproxima a su organización a una organización con procesos decisorios participativos.

Así pues, se verifica que, según el análisis preliminar de la opinión de los gerentes de GP de las organizaciones estudiadas, la expectativa formada en la investigación exploratoria de que la STN tiene procesos de decisión más participativos que el BCB se ha confirmado – aunque no de manera contundente. También se ha confirmado la expectativa de que la SOF es la que más involucra a los grupos influenciados en sus decisiones de GP.

Como se verá más adelante, los resultados de la encuesta apuntaron, efectivamente, que los profesionales de la STN se consideran más activamente implicados en los procesos decisorios de GP que los del BCB.

#### **5.4 Datos preliminares de la investigación de campo**

Los datos recogidos en la investigación de campo para el estudio comparado de los casos son presentados, tratados y analizados a partir de este apartado y a lo largo de los capítulos VI y VII.

A continuación, se enseña las muestras obtenidas en la encuesta y se hace un análisis preliminar de las dimensiones de las variables y de la confiabilidad de las escalas utilizadas en el cuestionario.

##### **5.4.1 MUESTRAS DE LOS GRUPOS OBTENIDAS EN CADA ORGANIZACIÓN**

El instrumento de recogida de datos cuantitativos fue enviado por correo electrónico a todos los funcionarios que trabajan en la sede de las organizaciones investigadas, en la ciudad de Brasilia, la capital de Brasil. Ese correo contenía, además del enlace para la página de internet donde se podía rellenar el cuestionario, un texto explicativo sobre la investigación que ha sido firmado por el área de GP de cada organización y por el investigador.

El cuestionario<sup>24</sup> contenía 50 ítems: seis sobre implicación en el proceso decisorio de GP; 40 sobre la percepción de efectividad del área de GP; y cuatro sobre datos demográficos (organización en que trabaja, tiempo de trabajo en la organización, y dos sobre la función ejercida en la organización).

El correo electrónico con el cuestionario ha sido enviado a un total de 2903 funcionarios de las tres organizaciones que participan del estudio. En total, se respondieron 367 cuestionarios válidos, es decir, aproximadamente el 18% de ellos. Los números absolutos y el porcentaje de respuestas, por organización y por grupo profesional están descritos en la tabla abajo.

**Tabla 5.1:** *Cuestionarios respondidos con respuestas válidas por organización y por grupo*

	Grupo Profesional				Total
	Gerentes de GP	Profesionales de GP	Gerentes de Negocios	Funcionarios	
<b>BCB</b>	18 (67%)	28 (22%)	64 (8%)	155 (15%)	265 (14%)
<b>STN</b>	8 (100%)	5 (31%)	19 (11%)	32 (7%)	64 (10%)
<b>SOF</b>	3 (100%)	3 (33%)	12 (14%)	20 (10%)	38 (13%)
<b>Total</b>	29 (76%)	36 (24%)	95 (9%)	207 (12%)	367 (18%)

La Tabla C.1 del Apéndice C trae las medias, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para las medias al 95% de confiabilidad de los ítems del cuestionario referentes a la implicación en el proceso decisorio y a la efectividad del área de GP para los grupos profesionales (Gerentes de GP, Profesionales de GP, Gerentes de Negocios y Funcionarios). Esos datos agrupados por grupos profesionales son utilizados en los análisis del capítulo VI.

Los mismos índices estadísticos, pero subdivididos por organización, se presentan en las Tablas C.2, C.3 y C4 del Apéndice. Los datos ordenados de esta última forma son utilizados en los análisis del estudio comparado de casos del capítulo VII<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> El instrumento de investigación completo está presentado en el Apéndice B.2.

<sup>25</sup> La confiabilidad de los datos referentes a algunos grupos profesionales no es suficiente como para que se pueda utilizar sus datos con seguridad en los análisis del estudio de los casos. Hay errores típicos por encima de 0,5 en las escala de 1 hasta 4, y por encima de 1,0 en las escalas de 0 a 5, lo que lleva a intervalos de confianza que impiden comparaciones seguras. Esos impedimentos están tratados de manera más detallada en el capítulo VII.



#### 5.4.2 FACTORES Y CONFIABILIDAD DE LAS ESCALAS DEL CUESTIONARIO

Antes de realizar las pruebas estadísticas que han validado o refutado las hipótesis formuladas, ha sido necesario confirmar que los ítems del cuestionario verdaderamente forman factores únicos y confiables para medir las dimensiones propuestas en el apartado 5.2 para las variables de investigación.

##### 5.4.2.1 Unidimensionalidad y confiabilidad de la escala de implicación en el proceso decisorio

Los análisis de factores y de confiabilidad para la escala de implicación han sido realizados considerándose las respuestas de los grupos influenciados (profesionales de GP, gerentes de negocios y funcionarios).

El análisis factorial permite averiguar la capacidad que los ítems de implicación propuestos tienen de formar un indicador general de implicación. Los resultados<sup>26</sup> indican que se ha producido un único factor con autovalor mayor que 1<sup>27</sup>, capaz de explicar el 74,02% de la varianza total de la implicación. Los coeficientes del factor asociados a cada ítem del cuestionario se quedan entre 0,837 y 0,899. Esos coeficientes indican cargas bastante significativas<sup>28</sup> para todas las variables, es decir, todos los cuatro ítems tienen significativa importancia para definir el indicador general de implicación. Así, la puntuación obtenida en ese factor puede ser considerada un indicador estadísticamente aceptable para la implicación general en el proceso decisorio de GP de las organizaciones.

---

<sup>26</sup> Método de extracción: análisis de componentes principales; método de análisis: matriz de correlaciones; método de puntuación de los factores: Anderson-Rubin; casos con valores perdidos excluidos según lista

<sup>27</sup> Criterio de Kaiser (1960), citado en Field (2009),

<sup>28</sup> Se puede considerar significativa una carga de 0,364 para muestras de 300 casos (Stevens, 1992, citado en Field, 2009)

Para asegurar la fiabilidad del indicador de implicación, además de la validación semántica realizada a priori, ha sido aplicada la prueba de fiabilidad de Cronbach<sup>29</sup> y el alfa obtenido ha sido satisfactorio ( $\alpha = 0,877$ ). Como el umbral recomendado es de 0,8, según Field (2009), se puede decir que el indicador general de implicación es estadísticamente confiable para medir el grado de implicación en el proceso decisorio de GP.

#### 5.4.2.2 Dimensiones y confiabilidad de las escalas de percepción de efectividad para los grupos de clientes.

Los análisis de factores y de confiabilidad para las escalas de percepción de efectividad que serán utilizadas en las pruebas de las hipótesis han sido realizados considerándose las respuestas de los grupos de clientes (gerentes de negocios y funcionarios). Aunque los demás grupos profesionales (gerentes de GP y profesionales de GP) también utilicen con frecuencia los servicios generados por ellos mismos, sus opiniones pueden estar sesgadas, pues en muchos ítems los encuestados de esos grupos pueden estar evaluando la efectividad de su propio trabajo.

Los análisis factoriales<sup>30</sup> procedidos en las escalas de percepción de efectividad han posibilitado la verificación de la unidimensionalidad de los conjuntos de indicadores que forman las dimensiones propuestas en el apartado 5.2.2, con base en el modelo de análisis desarrollado en el referencial teórico.

Cinco de las siete dimensiones de efectividad han presentado un único factor con autovalor mayor que 1, a saber: apoyo a la toma de decisiones, participación democrática, libre comunicación, espíritu emprendedor y condiciones higiénicas en el trabajo. En otras palabras, los ítems del cuestionario propuestos para cada una de esas dimensiones forman factores únicos cuya puntuación obtenida puede ser considerada como un indicador estadísticamente aceptable para ellas

---

<sup>29</sup> Casos con valores perdidos excluidos según lista.

<sup>30</sup> Método de extracción: análisis de componentes principales; método de análisis: matriz de correlaciones; método de rotación para las dimensiones que han presentado más de un factor: Oblimin directo; método de puntuación de los factores: Anderson-Rubin; casos con valores perdidos excluidos según lista

El análisis factorial en la dimensión de contribución de las políticas y prácticas de GP ha indicado la existencia de dos factores. En la matriz de configuración, exhibida en la tabla 5.2, se puede verificar los ítems con cargas substanciales ( $\beta > 0,4$ ) en los dos factores.

**Tabla 5.2:** *Matriz de configuración de los factores para la dimensión de contribuciones de las políticas y prácticas de GP*

Matriz de configuración		
	Componente	
	1	2
Efectividad de la descripción de los puestos de trabajo	0,955	
Efectividad de la aplicación de personas	0,846	
Efectividad del reclutamiento y selección externos	0,808	
Efectividad del reclutamiento y selección internos	0,710	
Efectividad de la evaluación de desempeño	0,541	
Efectividad de la salud y seguridad laboral		0,891
Efectividad de la formación y desarrollo		0,727
Efectividad de remuneración y beneficios		0,663

La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Para realizar las pruebas estadísticas de comprobación de hipótesis con un indicador único para la dimensión original de “contribución de las políticas y prácticas de GP”, es necesario, entonces, sumar las puntuaciones obtenidas en cada uno de los dos factores.

En el análisis factorial de la dimensión condiciones organizativas para la motivación, una verificación preliminar de las correlaciones de Pearson entre las variables ha indicado que uno de los ítems no se correlaciona significativamente (95%) con cuatro de los otros ítems. Ese ítem (Valoración del sentido del trabajo – valoración de la misión de la organización) ha sido eliminado del análisis – y por ello de las pruebas estadísticas – con el fin de garantizar la unidimensionalidad de los factores resultantes.

Los resultados del análisis factorial para esa dimensión han presentado tres factores con autovalor por encima de 1. Los ítems que componen cada uno de ellos y sus respectivas cargas, cuando sean substanciales, están presentadas en la tabla 5.3.

**Tabla 5.3:** *Matriz de configuración de los factores para la dimensión de condiciones para la motivación por el trabajo*

	Componente		
	1	2	3
Perspectiva de lograr objetivos profesionales	0,789		
Sentido y valoración del trabajo - Orgullo	0,789		
Sentido y valoración del trabajo - Contribución del trabajo personal	0,750		
Identificación con la tarea	0,750		
Adecuación de las competencias a las tareas	0,706		
Compromiso organizacional- Valores	0,690		
Compromiso organizacional - Esfuerzo personal	0,659		
Adecuación de la formación y desarrollo a las tareas	0,645		
Reconocimiento - Oportunidades justas	0,596		
Contenido intelectual del trabajo	0,576	0,441	
Reconocimiento - Superiores jerárquicos	0,505		
Participación en la definición de los objetivos		0,808	
Participación en la organización del trabajo		0,747	
Trabajo en equipo		0,703	
Trabajo entre equipos		0,700	
Intercambio de conocimientos			0,814
Flujo de información			0,755

La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Igual que en la dimensión de contribución de las políticas y prácticas de GP, para formar un indicador único estadísticamente significativo y confiable para la dimensión original de condiciones organizativas para la motivación, es necesario sumar las puntuaciones de los tres factores obtenidos en el análisis factorial.

Los porcentajes de la varianza total obtenidos, que expresan cuanto de la varianza de las dimensiones se explica a través de los factores resultantes, están en la Tabla 5.4. También se ha utilizado el Alfa de Cronbach<sup>31</sup> para verificar la fiabilidad de la escala de cada dimensión.

**Tabla 5.4:** *Porcentaje de la varianza total y Alfa de Cronbach de los factores de las dimensiones de efectividad.*

<b>Dimensión</b>	<b>% de la Varianza</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Contribución de las políticas y prácticas de GP – Factor 1 (5 ítems)	52,30%	0,862
Contribución de las políticas y prácticas de GP – Factor 2 (3 ítems)	12,73%	0,681
Apoyo a la toma de decisiones – Factor único (4 ítems)	73,57%	0,820
Participación democrática – Factor único (4 ítems)	60,76%	0,779
Libre comunicación – Factor único (6 ítems)	57,11%	0,835
Espíritu emprendedor – Factor único (3 ítems)	75,94%	0,838
Condiciones higiénicas en el trabajo – Factor único (4 Ítems)	47,85%	0,636
Condiciones para la motivación por el trabajo – Factor 1 (11 ítems)	42,37%	0,898
Condiciones para la motivación por el trabajo – Factor 2 (4 ítems)	11,23%	0,798
Condiciones para la motivación por el trabajo – Factor 3 (2 ítems)	7,05%	0,879

Es posible observar valores por debajo de 0,8 en las Alfas de Cronbach. Sin embargo, Kline, citado en Field (2009, p. 594-5), “registra que a despecho de que el

---

<sup>31</sup> Casos con valores perdidos excluidos según lista.

valor comúnmente aceptado de 0,8 sea apropiado, (...) cuando se trata de constructos psicológicos, pueden esperarse valores por debajo de 0,7, a causa de la diversidad de constructos que son medidos”. Así, se puede considerar que el Alfa de Cronbach obtenida en cada factor garantiza la fiabilidad del conjunto de ítems para medirlas, constituyendo indicadores estadísticamente confiables y significativos para medir las dimensiones de efectividad mencionadas.

#### 5.4.2.3 Dimensiones y confiabilidad de las escalas de percepción de efectividad para los grupos influenciados.

La prueba de una de las hipótesis exige que se consideren los datos sobre la percepción de efectividad de los profesionales de GP. Así, se han procedido a los mismos análisis factoriales del apartado 5.4.2.1, pero con la inclusión de las respuestas de los encuestados del mencionado grupo influenciado<sup>32</sup>.

Seis de las siete dimensiones han presentado los mismos factores que resultaron del análisis factorial para los grupos de clientes. La única dimensión que ha presentado resultado diferente es la de condiciones para la motivación por el trabajo.

En el análisis factorial de esa dimensión, una vez más, la verificación preliminar de la correlaciones de Pearson entre las variables ha indicado que el ítem de “valoración del sentido del trabajo – valoración de la misión de la organización” no se correlaciona significativamente ( $p < 0,05$ ) con cuatro de los otros ítems, confirmando la necesidad de que sea eliminado del análisis y de las pruebas estadísticas con el fin de garantizar la unidimensionalidad de los factores resultantes.

A diferencia de los resultados del análisis factorial para los grupos de clientes, los resultados que incluyen los datos de los profesionales de GP han presentado cuatro factores con autovalor por encima de 1. La tabla 5.5 enseña los ítems con cargas substanciales ( $\beta > 0,4$ ) en cada factor resultante.

---

<sup>32</sup> Método de extracción: análisis de componentes principales; método de análisis: matriz de correlaciones; método de rotación para las dimensiones que han presentado más de un factor: Oblimin directo; método de puntuación de los factores: Anderson-Rubin; casos con valores perdidos excluidos según lista

**Tabla 5.5:** *Matriz de configuración de los factores para la dimensión de condiciones para la motivación por el trabajo en los grupos influenciados*

	Componente			
	1	2	3	4
Identificación con la tarea	0,851			
Adecuación de las competencias a las tareas	0,794			
Sentido y valoración del trabajo - Orgullo	0,781			
Sentido y valoración del trabajo - Contribución del trabajo personal	0,725			
Perspectiva de lograr objetivos profesionales	0,692			
Contenido intelectual del trabajo	0,628			
Compromiso organizacional- Valores	0,547			
Adecuación de la formación y desarrollo a las tareas	0,535			
Compromiso organizacional - Esfuerzo personal	0,488			
Reconocimiento - Superiores jerárquicos	0,401			
Intercambio de conocimientos		0,910		
Flujo de información		0,878		
Reconocimiento - Oportunidades justas				
Trabajo entre equipos			0,685	
Trabajo en equipo			0,561	
Participación en la organización del trabajo				-0,915
Participación en la definición de los objetivos				-0,908

La rotación ha convergido en 29 iteraciones.

Los porcentajes de la varianza total obtenidos, que expresan qué parte de la varianza de las dimensiones se explica por los factores resultantes, y el Alfa de Cronbach<sup>33</sup>, para verificar la fiabilidad de la escala de cada dimensión, están en la Tabla 5.6.

<sup>33</sup> Casos con valores perdidos excluidos según lista.

**Tabla 5.6:** *Porcentaje de la varianza total y Alfa de Cronbach de los factores de las dimensiones de efectividad para los grupos influenciados*

<b>Dimensión</b>	<b>% de la Varianza</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Contribución de las políticas y prácticas de GP – Factor 1 (5 ítems)	50,88%	0,860
Contribución de las políticas y prácticas de GP – Factor 2 (3 ítems)	13,67%	0,681
Apoyo a la toma de decisiones – Factor único (4 ítems)	74,07%	0,825
Participación democrática – Factor único (4 ítems)	58,75%	0,761
Libre comunicación – Factor único (6 ítems)	57,14%	0,837
Espíritu emprendedor – Factor único (3 ítems)	76,38%	0,842
Condiciones higiénicas en el trabajo – Factor único (4 ítems)	46,08%	0,607
Condiciones para la motivación por el trabajo – Factor 1 (11 ítems)	41,77%	0,895
Condiciones para la motivación por el trabajo – Factor 2 (2 ítems)	10,71%	0,883
Condiciones para la motivación por el trabajo – Factor 3 (2 ítems)	7,15%	0,687
Condiciones para la motivación por el trabajo – Factor 4 (2 ítems)	6,16%	0,831

Como ya se ha mencionado, aunque el umbral generalmente aceptado sea de 0,8, valores por debajo de 0,7 son aceptados cuando se trata de constructos psicológicos (Field, 2009). Por lo tanto, las puntuaciones de los factores y sus sumas pueden ser consideradas indicadores estadísticamente confiables y significativos para las dimensiones a las que se refieren.



## CAPÍTULO VI: INFLUENCIA DE LA IMPLICACIÓN EN LA EFECTIVIDAD

### 6.1 Introducción

Este capítulo aborda el tratamiento y el análisis de los datos cuantitativos recogidos con la aplicación del cuestionario. Su objetivo es verificar cuatro hipótesis acerca de la relación entre la implicación en el proceso decisorio de GP y la efectividad de esa área de actuación, que serán expuestas abajo.

Los datos presentados se refieren a todos los encuestados de las tres organizaciones.

El apartado 6.2 describe los grados de implicación en las fases del proceso decisorio de GP para cada grupo influenciado y explora si hay diferencias de implicación significativas entre funcionarios, gerentes de negocios y profesionales de GP.

El apartado siguiente trata de exponer los datos recogidos sobre la efectividad de las áreas de GP y de verificar en cuáles de sus dimensiones otras características organizativas – además de la implicación en el proceso decisorio – ejercen significativa influencia. Esas características pasan a ser denominadas de características organizativas externas en los modelos estadísticos utilizados.

El cuarto apartado presenta las pruebas de correlación y de regresión que examinan la hipótesis de que la implicación en el proceso decisorio de GP influye positivamente en la percepción de efectividad de esa área.

A continuación, en el apartado 6.5, se verifica la hipótesis de que esa relación entre la participación en los procesos decisorios de GP y la percepción de efectividad es mediada por la verdadera posibilidad de interferir en las decisiones tomadas.

El apartado 6.6 trata de verificar las hipótesis concernientes al efecto interactivo de la implicación con el tiempo de trabajo y con la función ejercida sobre la percepción de efectividad. La primera hipótesis defiende que el tiempo de trabajo en la organización modera negativamente la magnitud de la influencia de la implicación sobre la percepción de efectividad. La segunda sostiene que el hecho de ejercer

diferentes funciones (de profesional de GP, de gerente de negocios o de funcionario) también modera la magnitud de la influencia de la implicación sobre la percepción de efectividad.

El último apartado se dedica a la discusión y a las reflexiones sobre los hallazgos de los apartados posteriores.

## 6.2 La Implicación de los grupos influenciados en el proceso decisorio de Gestión de Personas

Este apartado trata de presentar los grados de implicación de cada grupo influenciado. A continuación, se verifica la puntuación del factor de implicación general, que pasa a ser utilizado como un indicador de implicación general para los grupos influenciados y para las organizaciones. Por último, se hace un ANCOVA para comprobar la significación de la diferencia en los indicadores de implicación general entre los tres grupos influenciados.

Las Tablas 6.1 hasta 6.5 presentan la distribución de frecuencia de los ítems referentes a la implicación en cada fase del proceso decisorio de GP, además de un ítem que mide la percepción de influencia efectiva sobre las decisiones de GP.

**Tabla 6.1:** *Implicación en la formulación de la agenda de actuación de la GP*

		Implicación en la formulación de la agenda			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Funcionarios</b>	Recuento	93	53	47	9
	% dentro de Grupo Profesional	46,0%	26,2%	23,3%	4,5%
<b>Gerentes de Negocios</b>	Recuento	33	17	37	4
	% dentro de Grupo Profesional	36,3%	18,7%	40,7%	4,4%
<b>Profesionales de GP</b>	Recuento	13	7	14	2
	% dentro de Grupo Profesional	36,1%	19,4%	38,9%	5,6%

El 27,7% de los funcionarios encuestados tiene la percepción de que está activamente implicado en la formulación de la agenda de GP. Se consideran activamente implicados los grados participativo y comunicativo de la escala. Entre los gerentes de negocios la percepción de participación activa es de un 45,1% de los

encuestados, y entre los profesionales de GP es de un 44,4% de ellos. Esta es la fase donde todos los grupos tienen la mayor participación activa.

La opción más elegida es la percepción de que las decisiones relativas a la formulación de la agenda de GP se toman de forma centralizada. Es decir, que la agenda de actuación de GP ni siquiera se difunde. Además, la moda entre gerentes de negocios y profesionales de GP es la opción “participativa”, que indica que las decisiones suelen tener en cuenta sus opiniones.

**Tabla 6.2:** *Implicación en la elaboración de las políticas de GP*

		Implicación en la elaboración de las políticas			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Funcionarios</b>	Recuento	91	94	19	2
	% dentro de Grupo Profesional	44,2%	45,6%	9,2%	1,0%
<b>Gerentes de Negocios</b>	Recuento	30	46	15	3
	% dentro de Grupo Profesional	31,9%	48,9%	16,0%	3,2%
<b>Profesionales de GP</b>	Recuento	9	16	9	2
	% dentro de Grupo Profesional	25,0%	44,4%	25,0%	5,6%

El 10,2% de los funcionarios tienen la percepción de que están activamente implicados en la fase de elaboración de las políticas de GP. El porcentaje entre gerentes de negocios y profesionales de GP que tienen la misma percepción es de 19,1% y 30,6%, respectivamente. En esa fase del proceso decisorio, la moda entre todos los grupos influenciados es la opción que denota una decisión informativa. Esa opción indica que, la elaboración de alternativas y la definición de la política o práctica suelen ser conducidas de manera centralizada por los gerentes de GP, sin tener en cuenta las opiniones, expectativas y demandas de los grupos influenciados, pero, los individuos de esos grupos son informados, de manera estructurada o no, de la decisión y de las razones que la motivaron. Merece la pena subrayar que la opción “centralizada” también tiene una elevada frecuencia entre los funcionarios.

La segunda mayor percepción de participación activa para los profesionales de GP ocurre en esta fase, a diferencia de los otros dos grupos. No es una sorpresa que profesionales de GP estén involucrados en la fase más técnica del proceso decisorio, donde son elaboradas las alternativas y definidas las políticas y prácticas específicas que serán implementadas.

**Tabla 6.3:** *Implicación en la planificación de la implementación de las políticas de GP*

		Implicación en la planificación de la implementación			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Funcionarios</b>	Recuento	110	78	15	1
	% dentro de Grupo Profesional	53,9%	38,2%	7,4%	0,5%
<b>Gerentes de Negocios</b>	Recuento	36	42	8	6
	% dentro de Grupo Profesional	39,1%	45,7%	8,7%	6,5%
<b>Profesionales de GP</b>	Recuento	10	18	5	3
	% dentro de Grupo Profesional	27,8%	50,0%	13,9%	8,3%

En esta fase, el 7,8% de los encuestados del grupo de funcionarios juzgan que están activamente implicados en las decisiones. En los grupos de gerentes de negocios y de profesionales de GP la percepción de participación activa es de 15,2% y 22,2%, respectivamente. La moda, entre los funcionarios es la opción que caracteriza una decisión centralizada, en otras palabras, la planificación de la forma, de las etapas y del cronograma de implementación es hecha de manera centralizada por los gerentes de GP y no le es dada publicidad a ella. Para los otros dos grupos influenciados, la moda es la opción que caracteriza la decisión informativa.

La fase de planificación de la implementación es la percibida como la de menor participación activa por los tres grupos.

**Tabla 6.4:** *Implicación en la evaluación de las políticas de GP*

		Implicación en la evaluación de las políticas			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Funcionarios</b>	Recuento	115	47	37	6
	% dentro de Grupo Profesional	56,1%	22,9%	18,0%	2,9%
<b>Gerentes de Negocios</b>	Recuento	42	32	17	3
	% dentro de Grupo Profesional	44,7%	34,0%	18,1%	3,2%
<b>Profesionales de GP</b>	Recuento	13	15	8	0
	% dentro de Grupo Profesional	36,1%	41,7%	22,2%	0,0%

La percepción de los funcionarios es que el 21,0% de ellos participa activamente de la fase de evaluación de las políticas de GP. La percepción de implicación activa entre los gerentes de negocios es de un 21,3%, y entre los funcionarios de GP de un 22,2%.

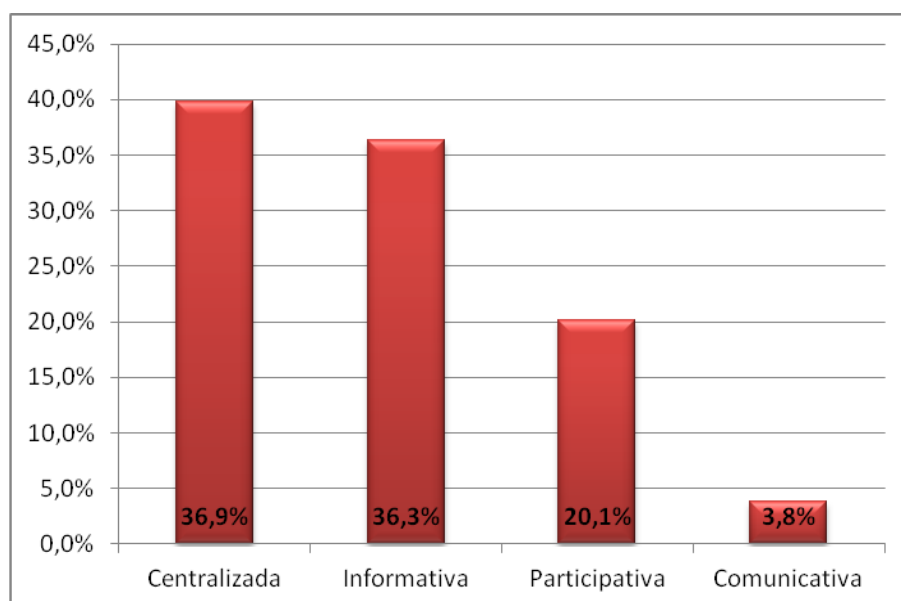
La moda, para funcionarios y gerentes de negocios, es la opción que define una decisión centralizada. En otras palabras, los resultados de las políticas o prácticas son evaluados en función de la percepción de los gerentes de GP y los resultados de esa evaluación no se difunden. Entre los profesionales de GP la opción más elegida es la informativa, donde las evaluaciones se difunden, aunque se realizan sin la opinión de los grupos influenciados.

Esta última fase es la que cuenta con la segunda mayor participación para los grupos de funcionarios y gerentes de negocios.

Analizando los números de la distribución de frecuencia, se puede verificar que, excepto en la fase de evaluación, los funcionarios tienen menos oportunidades de participación que los gerentes, y estos últimos menos que los profesionales de GP.

El gráfico de más abajo muestra la media de la distribución de frecuencia entre los grupos, y se puede notar que la participación activa en el proceso decisorio de GP es la excepción, no la norma. Menos de la cuarta parte de los encuestados se siente activamente involucrada en el proceso decisorio de GP.

**Gráfico 6.1:** *Medias de la distribución porcentual de participación activa en todas las fases entre los grupos*



Cuando se les pregunta sobre la medida en que creen que tienen influencia sobre las políticas de GP, un 8,7% de los funcionarios, un 18,1% los gerentes de negocios, y un 19,4% de los profesionales de GP han indicado que tienen alguna o mucha voz activa en las políticas que les afectan, como se observa en la tabla 6.5.

**Tabla 6.5:** *Influencia efectiva sobre las Políticas de GP*

		Influencia efectiva sobre las políticas			
		Ninguna	Poca	Alguna	Mucha
<b>Funcionarios</b>	Recuento	126	62	18	0
	% dentro de Grupo Profesional	61,2%	30,1%	8,7%	0,0%
<b>Gerentes de Negocios</b>	Recuento	35	42	12	5
	% dentro de Grupo Profesional	37,2%	44,7%	12,8%	5,3%
<b>Profesionales de GP</b>	Recuento	13	16	6	1
	% dentro de Grupo Profesional	36,1%	44,4%	16,7%	2,8%

Se observa también que la moda para los funcionarios es la opción que indica que no hay ninguna influencia efectiva sobre las políticas de GP. Para los grupos de gerentes de negocios y profesionales de GP, la opción más elegida es la de poca influencia.

Como se ha visto en el capítulo anterior la puntuación del factor único de implicación general puede ser seguramente utilizada como un indicador de implicación general para comparar los grupos influenciados. A continuación se presentan las puntuaciones obtenidas por cada uno de ellos.

**Tabla 6.6:** *Indicador de implicación general*

Grupo Profesional	N	Media	Desviación típica
<b>Funcionarios</b>	201	-0,1439579	0,9323799
<b>Gerentes de Negocios</b>	89	0,1756763	1,0771385
<b>Profesionales de GP</b>	36	0,3694542	1,0310527

Para verificar si las diferencias de implicación entre los grupos influenciados y el estándar lineal creciente desde el grupo de funcionarios hasta el grupo de profesionales de GP son significativas, se ha procedido a una comparación entre las medias del indicador de implicación general de los grupos a través de un ANCOVA<sup>34</sup>, controlando el efecto organizacional.

Efectivamente, las medias del indicador de implicación general son diferentes entre los tres grupos influenciados,  $F(2, 325) = 5,932$ ,  $p < 0,01$ , y el contraste polinómico ha indicado que existe un término lineal entre los grupos ( $p < 0,01$ ), es decir, los funcionarios están menos implicados en los procesos decisorios de GP que los gerentes de negocios, y estos, a su vez, están menos implicados que los profesionales de GP.

Una comparación entre las medias de los tres grupos utilizando el contraste ortogonal de Helmert ha permitido verificar que la percepción de implicación entre los funcionarios es significativamente menor que la de los otros dos grupos, con el contraste estimado en  $-0,405$  ( $p < 0,001$ ). Sin embargo, la diferencia de percepción entre los gerentes de negocios y los profesionales de GP no es significativa ( $p > 0,05$ ).

Con todo ello, se puede concluir que existe una diferencia significativa de implicación en el proceso decisorio de GP entre los grupos, y la percepción de participación es menor entre los funcionarios que entre gerentes de negocios y profesionales de GP. Por otro lado, aunque exista una tendencia lineal de que los profesionales de GP participen más que los gerentes de negocios, esa diferencia no es significativa.

---

<sup>34</sup> Como la fase exploratoria de la investigación ha indicado, y los análisis cualitativos siguientes van a confirmar, existe una diferencia significativa de implicación en el proceso decisorio de GP entre las tres organizaciones investigadas. Una vez que el número de encuestados en cada organización es bastante diferente, ha sido necesario incluir las organizaciones como covariables en el modelo estadístico de comparación de medias de análisis de varianza con el objetivo de eliminar las diferencias de implicación entre las organizaciones y dejar solamente las diferencias existentes entre los grupos influenciados.

### 6.3 Efectividad de la Gestión de Personas y el control de las características organizativas externas que influyen en ella

En este apartado se presentan inicialmente los datos descriptivos acerca de la efectividad del área de GP de cada organización, percibida por los grupos de clientes (gerentes de negocios y funcionarios). A continuación, se muestran los análisis que miden la influencia de características organizativas que, además de la implicación, pueden influir en el desempeño efectivo del área de GP.

Para llegar a las medias y desviaciones típicas de cada dimensión de la efectividad en las organizaciones, se ha generado la media de los grados atribuidos por cada encuestado a los indicadores de la dimensión<sup>35</sup>. Así, por ejemplo, si para la dimensión de apoyo a la toma de decisiones un encuestado hubiera atribuido los grados 4, 3 y 3, respectivamente, para sus tres indicadores (i. datos disponibles sobre personal en los sistemas de GP; ii. asesoría y consultoría en el análisis de datos de GP disponibles; y, iii. formación y desarrollo de gerentes y directivos para la toma de decisiones sobre GP) la media atribuida por el encuestado para esa dimensión sería 3,33  $[(4 + 3 + 3) / 3]$ .

La media y la desviación típica de cada dimensión de efectividad en la organización, entonces, ha sido calculada desde las medias atribuidas por cada encuestado.

Lo mismo se ha hecho con los indicadores que tienen más de un ítem en el cuestionario. Se ha calculado la media de los ítems del indicador para cada encuestado; y la media de la dimensión correspondiente ha sido calculada a partir de la media de los indicadores, y no a partir de la media de los ítems.

Los indicadores que tienen más de un ítem en el cuestionario son: flexibilidad de la departamentalización; comunicación entre funcionarios y gerencia; sentido y valoración del trabajo<sup>36</sup>; reconocimiento; y, compromiso organizacional.

---

<sup>35</sup> Ver apartado 5.2.2.2 - Dimensiones e indicadores de efectividad

<sup>36</sup> Como se mencionó en el apartado 5.4.2, el ítem de “valoración de la misión de la organización”, que componía el indicador de “valoración del sentido del trabajo”, ha sido retirado de las pruebas estadísticas pues no presenta correlación significativa con otros cuatro ítems de la dimensión de motivación por el trabajo.



La tabla 6.7 presenta los resultados obtenidos con el procedimiento arriba descrito para cada organización.

**Tabla 6.7:** *Efectividad del Área de Gestión de Personas*

			BCB	STN	SOF
<b>Rol de Aliado Estratégico</b>	Media de la dimensión de Contribución de las políticas y prácticas de GP	N válido	192	46	26
		<b>Media (Factor)</b>	<b>2,47 (0,11511)</b>	<b>2,15 (-0,63800)</b>	<b>2,48 (0,23933)</b>
		Desviación típica	0,99	0,96	0,95
	Media de la dimensión de Apoyo a la Toma de decisiones	N válido	190	46	26
		<b>Media (Factor)</b>	<b>1,96 (0,09627)</b>	<b>1,52 (-0,28688)</b>	<b>1,62 (-0,19588)</b>
		Desviación típica	1,15	1,12	1,22
<b>Rol de Agente de Flexibilización organizativa</b>	Media de la dimensión de Participación democrática	N válido	192	45	26
		<b>Media (Factor)</b>	<b>3,21 (-0,04196)</b>	<b>3,40 (0,12134)</b>	<b>3,38 (0,11067)</b>
		Desviación típica	1,06	1,06	1,09
	Media de la dimensión de Libre comunicación	N válido	191	45	26
		<b>Media (Factor)</b>	<b>3,37 (-0,14383)</b>	<b>3,83 (0,45502)</b>	<b>3,77 (0,30903)</b>
		Desviación típica	0,96	0,75	0,80
	Media de la dimensión de Espíritu emprendedor	N válido	191	45	26
		<b>Media (Factor)</b>	<b>2,95 (-0,04566)</b>	<b>3,17 (0,18124)</b>	<b>3,08 (0,00855)</b>
		Desviación típica	1,03	1,02	1,02
<b>Rol de Agente de Humanización</b>	Media de la dimensión de Condiciones higiénicas del trabajo	N válido	190	45	26
		<b>Media (Factor)</b>	<b>3,31 (0,01937)</b>	<b>3,03 (-0,31668)</b>	<b>3,59 (0,42927)</b>
		Desviación típica	0,86	0,84	0,82
	Media de la dimensión de Condiciones para la motivación por el trabajo	N válido	193	45	26
		<b>Media (Factor)</b>	<b>3,38 (-0,12928)</b>	<b>3,36 (0,23461)</b>	<b>3,62 (0,50151)</b>
		Desviación típica	0,87	0,83	0,81

El número entre paréntesis representa la media de la puntuación del factor único resultante del análisis factorial de la dimensión<sup>37</sup>, o la suma de las puntuaciones de los factores en las dimensiones cuyos análisis factoriales han resultado en más de un

<sup>37</sup> Dimensiones de apoyo a la toma de decisiones, de participación democrática, de libre comunicación, de espíritu emprendedor y de condiciones higiénicas del trabajo.

factor<sup>38</sup>. Siempre que el texto cita las puntuaciones de las dimensiones de efectividad estará refiriéndose a la puntuación del factor único o a la suma de las puntuaciones de los factores, según cada caso.

Es posible observar que en el rol de aliado estratégico, el área de GP del BCB está mejor evaluada por sus clientes que las áreas de GP de las dos otras organizaciones. En el rol de agente de flexibilización organizativa, el área de GP de la STN tiene evaluación superior. Y por fin, en el rol de agente de humanización es el área de GP de la SOF que se demuestra más efectiva.

Para verificar ese estándar en las dimensiones de efectividad, se ha correlacionado la organización<sup>39</sup> de los encuestados con las puntuaciones de efectividad por ellos atribuidas, controlando el posible efecto de la implicación en el proceso decisorio sobre la efectividad.

Los resultados enseñados en la Tabla 6.8, de más abajo, confirman solamente en parte el estándar observado en las medias, cuando se controla el efecto de la implicación. Ellos revelan que características específicas de las organizaciones, además de la implicación en el proceso decisorio, influyen en algunas dimensiones de la efectividad del área de GP.

De hecho, los encuestados del BCB, independientemente del grado de implicación, tienden a evaluar significativamente mejor las dimensiones de contribución de las políticas y prácticas de GP y de apoyo a la toma de decisiones. Por otro lado, tienden a evaluar significativamente peor la dimensión de libre comunicación.

Entre los encuestados de la STN, la tendencia es evaluar significativamente mejor la dimensión de libre comunicación; y peor las de contribución de las políticas y prácticas de GP, de apoyo a la toma de decisiones, y de condiciones higiénicas del trabajo.

---

<sup>38</sup> Dimensiones de contribución de las políticas y prácticas de GP y de condiciones para la motivación por el trabajo.

<sup>39</sup> Para realizar los análisis, han sido creadas tres variables dicotómicas a partir de la información sobre la organización donde el respondiente trabaja. Los encuestados han recibido el valor 1 en la variable referente a su organización y el valor 0 para las otras dos.

Por su parte, los encuestados de la SOF tienden a evaluar significativamente peor la dimensión de apoyo a la toma de decisiones, cuando se controla el efecto de la implicación activa.

**Tabla 6.8:** *Correlación entre organizaciones y la efectividad, controlada por la implicación*

Variable de control		BCB	STN	SOF
<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	Suma de los factores de contribución de las políticas y prácticas de GP	0,228*	-0,224*	-0,043
	Factor único de apoyo a la toma de decisiones	0,233*	-0,164*	-0,134*
	Factor único de participación democrática	-0,032	0,040	-0,003
	Factor único de Libre Comunicación	-0,205*	0,190*	0,064
	Factor único de espíritu emprendedor	-0,024	0,066	-0,049
	Factor único de condiciones higiénicas del trabajo	0,111	-0,167*	0,053
	Suma de los factores de condiciones para la motivación por el trabajo	-0,037	0,028	0,020

\*. La correlación es significativa al nivel 0,01.  
Casos perdidos excluidos según pareja.

De hecho, los encuestados del BCB, independientemente del grado de implicación, tienden a evaluar significativamente mejor las dimensiones de contribución de las políticas y prácticas de GP y de apoyo a la toma de decisiones. Por otro lado, tienden a evaluar significativamente peor la dimensión de libre comunicación.

Entre los encuestados de la STN, la tendencia es evaluar significativamente mejor la dimensión de libre comunicación; y peor las de contribución de las políticas y prácticas de GP, de apoyo a la toma de decisiones, y de condiciones higiénicas del trabajo.

Por su parte, los encuestados de la SOF tienden a evaluar significativamente peor la dimensión de apoyo a la toma de decisiones, cuando se controla el efecto de la implicación activa.

Interpretando esos datos a la luz del referencial teórico, se puede inferir que una parte importante de esas diferencias significativas en la efectividad del área de GP entre las organizaciones procede de características organizativas específicas de las tres organizaciones. La bibliografía sobre el tema indica que esas características están vinculadas principalmente a las competencias que poseen los profesionales de GP y a las “buenas prácticas” de GP adoptadas en esas organizaciones.

Las diferencias entre las organizaciones son suficientemente grandes como para provocar diferencias significativas en cuatro de las siete dimensiones de la efectividad de GP medidas: contribución de las políticas y prácticas de GP; apoyo a la toma de decisiones; libre comunicación; y condiciones higiénicas del trabajo.

Así, los análisis cuantitativos y cualitativos que siguen han considerado esas diferencias al comparar el efecto de la implicación en esas cuatro dimensiones de la efectividad de GP.

#### **6.4 Influencia de la implicación en la efectividad**

Uno de los objetivos de esta investigación es confirmar la hipótesis de que las personas involucradas en el proceso decisorio de GP perciben la actuación de esa área como más efectiva. Este apartado pretende exactamente presentar las pruebas estadísticas que tratan de verificar esa hipótesis

Se supone que el cambio de información, conocimiento y percepciones de las personas de toda la organización, independientemente de su posición funcional o jerárquica, es esencial para el buen desarrollo de las actividades del área de GP, pues de ello depende su capacidad de actuar a favor del cumplimiento de los objetivos organizacionales y en beneficio de las personas.

El marco teórico que sostiene esa hipótesis afirma que las prácticas participativas tienen el potencial de generar decisiones (a) de mejor calidad, pues cuentan con más cantidad y diversidad de informaciones, de percepciones y de ideas; (b) más legitimadas, pues los involucrados forman parte del proceso de definición e implementación; (c) que atienden mejor a los intereses de la mayor parte de los *stakeholders*, pues son tomadas por acuerdo o de forma negociada; y (d) más

transparentes, pues se le da publicidad al proceso decisorio. (Black y Gregersen, 1997; Brugué Torruella, 2008; Kearney y Hays, 1994; Sumhall *et al.*, 2008; Wu y Lee, 2001)

Sus beneficios esperados contienen, además, un efecto positivo en la aptitud y en la voluntad de los empleados para innovar, aceptar el cambio y desarrollar habilidades para hacer frente a las incertidumbres, ya que los empleados se sienten responsables de la ejecución de las decisiones que ellos ayudaron a tomar.

La participación genera también motivación intrínseca y satisfacción laboral, pues permite que las personas entreguen a la organización todo su potencial intelectual; conozcan los objetivos organizacionales y vean cómo su participación influye en la consecución de ellos; e interactúen libremente con compañeros y superiores jerárquicos.

Para empezar a poner a prueba esa hipótesis se ha verificado si existe correlación entre la implicación en el proceso decisorio y la efectividad percibida por los individuos de los grupos de funcionarios y gerentes de negocios. Para hacerlo, se ha medido el estadístico de correlación de Pearson ( $r$ ) entre el indicador de implicación general y las puntuaciones de las dimensiones de efectividad.

Los resultados demuestran que todas las dimensiones de efectividad están significativamente ( $p < 0,001$ ) correlacionadas al indicador de implicación general en el proceso decisorio.

La dimensión que tiene la parte más grande de su varianza explicada por la implicación es la de contribución de las políticas y prácticas de GP, con un 18,7% ( $R^2 = 0,443^2 = 0,187$ ), y la que tiene una parte más pequeña es la de participación democrática, con un 4,3%. Las correlaciones descritas en la tabla arriba enseñan que, de media, un 8,9% de la varianza de la percepción de efectividad se explica a partir de la percepción de implicación en el proceso decisorio (Media de  $r = 0,298$ ).

Las dimensiones del rol de aliado estratégico mantienen una correlación entre moderada y fuerte ( $0,3 < r < 0,5$ ) con la implicación en el proceso decisorio. Las demás dimensiones presentan una correlación entre frágil y moderada ( $0,1 < r < 0,3$ ).

**Tabla 6.9:** *Correlación de Pearson entre implicación y efectividad*

			<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>
<b>Rol de Aliado Estratégico</b>	Suma de los factores de contribución de las políticas y prácticas de GP	Correlación de Pearson	0,433
		Sig. (unilateral)	0,000
		N	233
	Factor único de apoyo a la toma de decisiones	Correlación de Pearson	0,312
		Sig. (unilateral)	0,000
		N	250
<b>Rol de Agente de Flexibilización organizativa</b>	Factor único de participación democrática	Correlación de Pearson	0,207
		Sig. (unilateral)	0,000
		N	252
	Factor único de Libre Comunicación	Correlación de Pearson	0,220
		Sig. (unilateral)	0,000
		N	244
	Factor único de espíritu emprendedor	Correlación de Pearson	0,261
		Sig. (unilateral)	0,000
		N	246
<b>Rol de Agente de Humanización</b>	Factor único de condiciones higiénicas del trabajo	Correlación de Pearson	0,284
		Sig. (unilateral)	0,000
		N	251
	Suma de los factores de condiciones para la motivación por el trabajo	Correlación de Pearson	0,310
		Sig. (unilateral)	0,000
		N	237

Casos perdidos excluidos según pareja.

Sin embargo, como se ha advertido en el apartado 6.3, existe una correlación significativa entre el hecho de pertenecer a una de las organizaciones y la efectividad percibida en las dimensiones de contribución de las políticas y prácticas de GP, de apoyo a la toma de decisiones, de libre comunicación y de condiciones higiénicas del trabajo.

Además, con las pruebas de correlación no podemos garantizar la dirección del efecto, es decir, los modelos de correlación no indican si es la implicación y las características específicas de la organización las que contribuyen a generar efectividad o si es la efectividad lo que lleva a la implicación y a las demás características organizativas.

Para solucionar esos problemas, se ha procedido a realizar pruebas de regresión jerárquicas. Esas pruebas han posibilitado verificar si la implicación en el proceso decisorio influye positivamente en la percepción de efectividad, controlando el efecto de las características organizativas externas que puedan influenciar la efectividad de la gestión de personas.

Se han tomado las puntuaciones de las dimensiones de efectividad como variables dependientes o de salida. En el primer bloque de las variables independientes o predictoras, han sido seleccionadas las variables referentes a las organizaciones, utilizando el método estadístico “introducir”, con el fin de controlar el efecto de las características organizativas externas. Por último, han sido introducidas en el segundo bloque las variables de participación activa en cada fase del proceso decisorio<sup>40</sup> por el método estadístico de “pasos sucesivos”<sup>41</sup>, con el objeto de saber si hay influencia de la participación activa sobre la percepción de efectividad y cuál de las fases del proceso decisorio ejerce más influjo sobre esa percepción. Los datos completos de modelos estadísticos generados con ese procedimiento están en la Tabla C.5 del Apéndice.

Los resultados de las regresiones demuestran que la participación activa en la fase de formulación de la agenda influye positiva y significativamente en la percepción de todas las dimensiones de efectividad. Las dos dimensiones del rol de aliado estratégico (contribución de las políticas y prácticas de GP y apoyo a la toma de decisiones) están también positiva y significativamente influidas por la participación activa en la fase de evaluación de las políticas de GP.

La tabla 6.10 muestra el tamaño de la importancia de la participación activa en cada fase significativa del proceso decisorio sobre la percepción de efectividad (Coeficiente tipificado  $\beta$ ), su significación y qué parte de la varianza de la percepción

---

<sup>40</sup> Para realizar los análisis, se han creado cuatro variables dicotómicas a partir del grado de implicación en cada fase del proceso decisorio. Para los encuestados cuyo grado de implicación era centralizado o informativo su valor es 0, para aquellos cuyo grado de implicación era participativo o comunicativo, su valor es 1. Se ha preferido analizar por la participación activa y no directamente por el grado de implicación pues no se puede garantizar que las diferencias en la escala ordinal de ese grado sean iguales. Es decir, la diferencia de implicación entre el grado centralizado y el informativo puede que no sea la misma que la diferencia entre el informativo y el participativo, y entre este último y el comunicativo.

<sup>41</sup> Se ha elegido el método de pasos sucesivos para ese bloque, pues, con él, las variables de participación activa sólo son incluidas en las ecuaciones cuando contribuyen significativamente para prever el comportamiento de las variables dependientes de efectividad. Como no se sabía *a priori* cuáles eran las variables significativamente previsoras, ese método es el más adecuado.

de efectividad se explica a partir de la participación activa en las fases significativas del proceso decisorio (Cambio en  $R^2$ ).

**Tabla 6.10:** Regresiones entre participación activa en las fases del proceso decisorio y las dimensiones de efectividad, controladas por características organizativas externas

<i>Dimensión de efectividad</i>	<i>Fase del proceso decisorio</i>	<i>Coefficiente tipificado (<math>\beta</math>)</i>	<i>Sig.</i>	<i>Cambio en <math>R^2</math></i>
Contribución de las políticas de GP	Participación activa en la formulación de la agenda	0,337	0,000	0,107
	Participación activa en la evaluación de las políticas	0,212	0,002	0,037
Apoyo a la toma de decisiones	Participación activa en la formulación de la agenda	0,231	0,000	0,051
	Participación activa en la evaluación de las políticas	0,163	0,016	0,022
Participación democrática	Participación activa en la formulación de la agenda	0,210	0,001	0,042
Libre comunicación	Participación activa en la formulación de la agenda	0,140	0,028	0,019
Espíritu emprendedor	Participación activa en la formulación de la agenda	0,167	0,011	0,026
Condiciones higiénicas del trabajo	Participación activa en la formulación de la agenda	0,208	0,001	0,041
Condiciones para la motivación por el trabajo	Participación activa en la formulación de la agenda	0,253	0,000	0,060

Se advierte, mirando los coeficientes tipificados, que aun cuando la participación activa en la evaluación de las políticas de GP es significativa, la participación en la fase de formulación de la agenda es más importante.

El proceso decisorio, además de las fases de formulación de la agenda y evaluación de las políticas de GP, incorpora las fases de elaboración de políticas de GP y planificación de la implementación de las políticas de GP. Pero la participación activa en esas dos fases no ha sido significativa como predictora de ninguna dimensión de la efectividad de GP. Es decir, la participación en esas dos fases no contribuye de forma significativa a explicar lo que ocurre con la efectividad de la gestión de personas.

Por todo ello, se puede concluir que la participación activa en la fase de formulación de la agenda influye significativamente en la percepción de efectividad del



área de GP. También, la participación activa en la fase de evaluación de las políticas y prácticas implementadas lleva a la percepción de efectividad en el rol de aliado estratégico.

### **6.5 El efecto mediador de la efectiva posibilidad de influir en las decisiones**

Wu y Lee (2001) diferencian entre el nivel de la gestión participativa (*level of participatory management*) y la efectividad de la gestión participativa (*effectiveness of participatory management*). Sus estudios concluyen que la efectividad de la participación es un indicador mejor para predecir buenas relaciones laborales que el nivel de participación. Sus argumentos se basan en que, a lo mejor, el nivel de participación no es suficiente para generar relaciones laborales positivas a medida que experiencias pasadas no exitosas pueden afectar la actitud de los empleados en relación a la gestión participativa. La posibilidad de influir verdaderamente en las decisiones mientras participa en el proceso decisorio es que podría estimular a los empleados a comprometerse con los objetivos organizacionales, aumentando, así, la armonía y la apertura y evitando el conflicto y la hostilidad.

De hecho, una de las posibles inferencias que se puede hacer para explicar por qué la participación activa en las fases de formulación de la agenda y de evaluación de las políticas y prácticas de GP genera un aumento en la percepción de efectividad es que, al participar en esas fases, los individuos tienen la verdadera oportunidad de influir en las políticas y prácticas en cuestión. De esa manera, las políticas y prácticas de GP se quedarían más alineadas a las perspectivas, necesidades y demandas de quienes participan en el proceso decisorio de las de aquellos que no participan. Tal ilación presupone que la participación activa en esas fases del proceso decisorio ofrezca la verdadera posibilidad de influir efectivamente en las políticas y prácticas de GP, y que esa influencia lleve al aumento de la percepción de efectividad.

Este apartado trata, pues, de comprobar el efecto mediador o interviniente que la oportunidad de interferir efectivamente en las políticas y prácticas de GP ejerce sobre la relación entre la participación activa y la percepción de efectividad. Considerando los resultados del trabajo de Wu y Lee (2001), se propone la hipótesis de que el efecto mediador efectivamente exista.

Mientras Wu y Lee (2001) denominan la verdadera posibilidad de influir en las decisiones de “efectividad de la gestión participativa”, ese concepto ha sido tratado aquí por la variable “influencia efectiva sobre las políticas de GP”. El ítem del cuestionario que ha medido esa variable es el que pregunta si el encuestado cree que tiene voz activa en las políticas de GP que de alguna forma le afectan.

Baron y Kenny, mencionados en Huang *at al.* (2006), propusieron un procedimiento estadístico de tres pasos para poner a prueba el efecto mediador de una variable. Primero, las variables independientes (participación activa) deben ser predictoras significativas de la variable interviniente (influencia efectiva sobre las políticas de GP). Luego, las variables independientes deben predecir las variables dependientes (percepción de efectividad). Por último, la variable interviniente debe predecir la variable dependiente, controlando el efecto de la variable independiente. Si los betas ( $\beta$ ) asociados a las variables independientes siguen significativos ( $p < 0,05$ ) tras el último paso, la mediación puede ser considerada parcial. Si los betas de las variables independientes dejan de ser significativos, se puede considerar que la mediación es total.

Para ejecutar el primer paso, se ha procedido a un análisis de regresión jerárquica tomando la variable interviniente de influencia efectiva sobre las políticas de GP como dependiente. Después de entrar con las variables de control de las características organizativas externas, fueron incluidas las variables que representan la participación activa en cada una de las fases del proceso decisorio, con el método de pasos sucesivos. Los datos completos de los modelos estadísticos generados con ese procedimiento están en la Tabla C.6 del Apéndice.

**Tabla 6.11:** Regresiones entre la participación activa en las fases del proceso decisorio y la influencia efectiva sobre las políticas de GP, controladas por las características organizativas externas

<i>Fase del proceso decisorio</i>	<i>Coefficiente tipificado (<math>\beta</math>)</i>	<i>Sig.</i>	<i>Cambio en <math>R^2</math></i>
<b>Participación activa en la formulación de la agenda</b>	0,618	0,000	0,366
<b>Participación activa en la evaluación de las políticas</b>	0,340	0,000	0,091
<b>Participación activa en la elaboración de las políticas</b>	0,227	0,000	0,020

Los resultados muestran que, controladas las características organizativas externas, la participación activa en las fases de formulación de la agenda, de evaluación de las políticas y de elaboración de las políticas es predictora significativa de la influencia efectiva sobre las políticas de GP, satisfaciendo la primera condición de caracterización del efecto moderador en prueba.

Se demuestra que la participación activa en la formulación de la agenda es la variable con mayor peso en la predicción de la influencia sobre las políticas de GP. Es decir, mediante la participación en esa fase del proceso decisorio, los encuestados entienden que es más efectiva la oportunidad de influir en las decisiones de GP. Un 36,6% de la varianza de la variable moderadora se explica a partir de la participación activa en la formulación de la agenda de actuación del área de GP.

La participación activa en la fase de planeación de la implementación no resultó ser una variable predictora significativa de la influencia efectiva sobre las políticas de GP.

La segunda condición necesaria para caracterizar la mediación ejercida por la variable “influencia efectiva” sobre las políticas de GP ya ha sido comprobada en el apartado 6.4, donde se ha verificado que la variable independiente predice significativamente la variable dependiente. La participación activa en la fase de formulación de la agenda predice el aumento de percepción de efectividad en todas sus dimensiones y la participación activa en la fase de evaluación de las políticas implementadas predice el aumento de percepción de efectividad en las dimensiones del rol de aliado estratégico.

Para poner a prueba la tercera condición se ha procedido a realizar regresiones jerárquicas de la variable interviniente sobre las variables dependientes, controlando el efecto de las variables organizativas externas, como siempre, y de la variable independiente. Los modelos resultantes completos son presentados en la Tabla C.7 del Apéndice.

La tabla 6.12 muestra los datos referentes a los últimos modelos generados por las regresiones jerárquicas sobre cada dimensión de la efectividad. Es posible notar que la influencia efectiva sobre las políticas de GP es predictora significativa de cinco de las siete dimensiones de la efectividad de GP, cuando se controlan las variables organizativas externas y la participación activa en las fases significativas del proceso

decisorio. Solamente las dimensiones de apoyo a la toma de decisiones y de espíritu emprendedor no son predichas por la variable mediadora.

**Tabla 6.12:** Regresiones entre la influencia efectiva sobre las políticas de GP y las dimensiones de efectividad, controladas por las características organizativas externas y por la participación activa en las fases significativas del proceso decisorio

<i>Dimensión de efectividad</i>	<i>Fase del proceso decisorio</i>	<i>Coefficiente tipificado (<math>\beta</math>)</i>	<i>Sig.</i>	<i>Cambio en <math>R^2</math></i>
Contribución de las políticas de GP	Participación activa en la formulación de la agenda	0,163	0,029	0,027
	Participación activa en la evaluación de las políticas	0,134	0,059	
	Influencia efectiva sobre las políticas de GP	0,223	0,006	
Apoyo a la toma de decisiones	Participación activa en la formulación de la agenda	0,099	0,203	0,012
	Participación activa en la evaluación de las políticas	0,111	0,128	
	Influencia efectiva sobre las políticas de GP	0,148	0,076	
Participación democrática	Participación activa en la formulación de la agenda	0,114	0,148	0,016
	Influencia efectiva sobre las políticas de GP	0,159	0,043	
Libre comunicación	Participación activa en la formulación de la agenda	0,044	0,576	0,016
	Influencia efectiva sobre las políticas de GP	0,161	0,038	
Espíritu emprendedor	Participación activa en la formulación de la agenda	0,102	0,207	0,007
	Influencia efectiva sobre las políticas de GP	0,108	0,178	
Condiciones higiénicas del trabajo	Participación activa en la formulación de la agenda	0,079	0,311	0,028
	Influencia efectiva sobre las políticas de GP	0,212	0,006	
Condiciones para la motivación por el trabajo	Participación activa en la formulación de la agenda	0,112	0,159	0,035
	Influencia efectiva sobre las políticas de GP	0,237	0,003	

La relación entre la participación activa en la fase de formulación de la agenda y las dimensiones de efectividad de participación democrática, de libre comunicación, de condiciones higiénicas del trabajo y de condiciones para la motivación por el trabajo es totalmente mediada por la influencia efectiva sobre las políticas de GP. Nótese que la variable independiente deja de ser significativa cuando la variable mediadora se incluye en el modelo. En otras palabras, la participación activa en esa fase del proceso decisorio sólo influye en la percepción de efectividad de esas cuatro dimensiones si existe la verdadera oportunidad de interferir en la decisión sobre la agenda de actuación de la GP.

Por su parte, la dimensión de contribución de las políticas y prácticas de GP es predicha por la participación activa en las fases de formulación de la agenda y evaluación de las políticas. La relación con esta última es totalmente mediada por la influencia efectiva sobre las políticas de GP, mientras que la relación con la primera está mediada solamente en parte por esa variable. Obsérvese que el beta de la participación activa en la fase de formulación de la agenda sigue significativo ( $p < 0,05$ ) para esa variable tras la inclusión de la variable mediadora en el modelo.

Ese resultado revela que aunque funcionarios y gerentes de negocios no perciban una verdadera posibilidad de influir en la formulación de la agenda, sólo el hecho de tener espacio para exponer sus percepciones, necesidades y demandas ya les hacen percibir como más efectiva la contribución de las políticas y prácticas de GP para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De todo lo aquí expuesto se puede afirmar que la hipótesis sostenida ha sido en parte confirmada. La relación entre implicación en el proceso decisorio de GP y la percepción de efectividad es totalmente mediada por la percepción de influencia efectiva en las políticas de GP en cuatro dimensiones de efectividad, y parcialmente mediada en una de ellas. En dos de las siete dimensiones la mediación no existe, es decir, la relación entre participar activamente en el proceso decisorio de GP y el incremento de la percepción de efectividad es directa.

## **6.6 Interacciones del tiempo de trabajo y del grupo profesional con la implicación**

Este apartado trata de verificar las hipótesis concernientes al efecto interactivo de la implicación con el tiempo de trabajo y con la función ejercida sobre la percepción de efectividad.

La literatura indica que el tiempo de trabajo (Huang *et al.*, 2006; Sumhall *et al.*, 2008; Fiorito *et al.*, 2007) y la función ejercida en la organización (Joensson, 2008) pueden interferir en la magnitud del efecto que la implicación en el proceso decisorio ejerce sobre la percepción de efectividad. Sin embargo, esos estudios no fueron conclusivos. Por ello, otro objetivo intermedio propuesto para esta investigación es verificar en qué medida esos efectos de interacción ocurren en las organizaciones aquí investigadas.

La hipótesis sostenida es que a más tiempo de trabajo, menor es el efecto sobre la percepción de efectividad de la GP. La literatura señala que el efecto positivo de la participación en algunos aspectos de la efectividad de GP, particularmente los relacionados a la dimensión de motivación por el trabajo, es más débil para los empleados con más tiempo de trabajo. La creencia es que los funcionarios más jóvenes son más receptivos a prácticas gerenciales participativas y las ven como una oportunidad de desarrollo de su carrera profesional.

En lo que se refiere a la función ejercida, la hipótesis es que el hecho de ser profesional de GP o gerente de negocios hace que la implicación influya más en la percepción de efectividad que el hecho de pertenecer al grupo de funcionarios. Se cree que los profesionales de GP y los gerentes de negocios, cuando participan activamente en las decisiones de GP, tienen más poder para que sus ideas sean aplicadas, condición que eleva la satisfacción, la motivación y el sentimiento de responsabilidad por el éxito de las decisiones. Ya se ha visto en el apartado 6.2 que el porcentaje de profesionales de GP (18,1%) y de los gerentes de negocios (19,4%) que creen que tienen voz activa sobre las políticas de GP de sus organizaciones es significativamente mayor que el porcentaje de funcionarios (8,7%).

### 6.6.1 TIEMPO DE TRABAJO

Este apartado trata de verificar la hipótesis de que el tiempo de trabajo en la organización debilita la influencia de la implicación sobre la percepción de efectividad.

Para poner a prueba esa hipótesis, se ha empezado dividiendo los encuestados de los grupos de clientes en dos grupos: los que tienen menos de 9 años de trabajo en la organización y los que tienen más de 9 años de trabajo<sup>42</sup>. Luego, se ha verificado si hay diferencias de importancia y de significación en el efecto de la implicación en el proceso decisorio sobre la percepción de efectividad entre los grupos con más y menos tiempo de trabajo.

Han sido efectuadas regresiones del indicador de implicación general sobre las puntuaciones de las dimensiones de efectividad para los dos grupos, controlando el efecto de las características organizativas externas. Los modelos resultantes completos están en la Tabla C.8 del Apéndice.

Los resultados han indicado que en todas las dimensiones, exceptuándose la de apoyo a la toma de decisiones, la importancia y la significación de la implicación como predictora de la percepción de efectividad es más grande para los encuestados con menos tiempo de trabajo.

Ese estándar indica que, de hecho, la influencia de la implicación en el proceso decisorio de GP sobre la percepción de efectividad es mayor para los encuestados con menos tiempo de trabajo que para aquellos con más tiempo, excepto en lo que respecta a la dimensión de apoyo a la toma de decisiones.

---

<sup>42</sup> Nueve años de trabajo corresponde a la mediana de la distribución de frecuencia de la variable Años de Trabajo.

**Tabla 6.13:** Regresiones entre la implicación y las dimensiones de efectividad, controladas por las características organizativas externas, para los subgrupos de tiempo de trabajo

<i>Dimensión de efectividad</i>	<i>Tiempo de trabajo</i>	<i>Coefficiente tipificado (<math>\beta</math>)</i>	<i>Significación</i>
Contribución de las políticas de GP	Menos de 9 años	<b>0,530</b>	<b>0,000</b>
	Más de 9 años	<b>0,442</b>	<b>0,000</b>
Apoyo a la toma de decisiones	Menos de 9 años	0,306	0,000
	Más de 9 años	0,421	0,000
Participación democrática	Menos de 9 años	<b>0,279</b>	<b>0,002</b>
	Más de 9 años	<b>0,124</b>	<b>0,193</b>
Libre comunicación	Menos de 9 años	<b>0,241</b>	<b>0,007</b>
	Más de 9 años	<b>0,134</b>	<b>0,149</b>
Espíritu emprendedor	Menos de 9 años	<b>0,312</b>	<b>0,000</b>
	Más de 9 años	<b>0,237</b>	<b>0,014</b>
Condiciones higiénicas del trabajo	Menos de 9 años	<b>0,315</b>	<b>0,000</b>
	Más de 9 años	<b>0,268</b>	<b>0,005</b>
Condiciones para la motivación por el trabajo	Menos de 9 años	<b>0,403</b>	<b>0,000</b>
	Más de 9 años	<b>0,206</b>	<b>0,043</b>

Sin embargo, para confirmar la hipótesis sería necesario confirmar que esas diferencias en la magnitud de la influencia son estadísticamente significativas.

Una de las posibles maneras de hacerlo es efectuando regresiones jerárquicas tomando el producto de la multiplicación entre la variable categórica de tiempo y el indicador de implicación general como variable predictora y las puntuaciones de las dimensiones de efectividad como variables dependientes, controlando la influencia de las características organizativas externas y de las variables de categorías de tiempo y de implicación de manera aislada. Los resultados están detallados en la Tabla C.9 del Apéndice.

Ese procedimiento ha permitido verificar si la influencia de la implicación sobre funcionarios y gerentes de negocios con menos de 9 años de trabajo es significativamente mayor – o menor, en el caso de la dimensión de apoyo a la toma de decisiones – que sobre funcionarios y gerentes de negocios con más de 9 años.



**Tabla 6.14:** Regresiones para el efecto interactivo entre las categorías de tiempo de trabajo y la implicación sobre las dimensiones de efectividad

<i>Dimensión de efectividad</i>	<i>Coefficiente tipificado (<math>\beta</math>)</i>	<i>Cambio en <math>R^2</math></i>
Contribución de las políticas de GP	-0,144	0,009
Apoyo a la toma de decisiones	0,025	0,000
Participación democrática	-0,096	0,004
Libre comunicación	-0,069	0,002
Espíritu emprendedor	-0,088	0,004
Condiciones higiénicas del trabajo	-0,055	0,001
Condiciones para la motivación por el trabajo	-0,180*	0,016

\* $p < 0,05$ .

Los resultados muestran que, estando controlada la influencia de las características organizativas externas, el efecto principal del factor de implicación general en el proceso decisorio es significativo para todas las dimensiones de la efectividad de GP, como ya se había comprobado en los análisis anteriores. Por otro lado, la influencia aislada del tiempo de trabajo<sup>43</sup> no es significativa para ninguna dimensión de efectividad.

El efecto de interacción entre el tiempo de trabajo y la implicación está entre inexistente, como en la dimensión de apoyo a la toma de decisiones ( $\beta = 0,025$ , N.S.,  $\Delta R^2 \approx 0,000$ ), y frágil, como en la dimensión de condiciones para la motivación por el trabajo ( $\beta = -0,180$ ,  $p < 0,05$ ,  $\Delta R^2 = 0,016$ ). Es solamente en esta última dimensión que el efecto de interacción entre tiempo de trabajo e implicación en el proceso decisorio resulta significativo.

En otras palabras, el efecto de la implicación sobre la percepción de efectividad de la dimensión de motivación por el trabajo es significativamente mayor para funcionarios y gerentes con menos de 9 años de trabajo que para funcionarios y gerentes más antiguos en la organización.

---

<sup>43</sup> Ver Modelo 3 del Apéndice C.9.

Por otra parte, en las otras dimensiones, la implicación no ejerce influencia significativamente diferente sobre la percepción de efectividad entre los grupos con más y menos años de trabajo.

Así, tras esos análisis estadísticos, se puede afirmar que la hipótesis propuesta apenas se confirma. Como se indica en la bibliografía, la implicación en el proceso decisorio ejerce significativamente más influencia sobre la percepción de motivación por el trabajo de funcionarios y gerentes de negocios con menos tiempo de trabajo que en aquellos con más tiempo.

Con las primeras regresiones jerárquicas, ha sido posible notar que en otras cuatro dimensiones la influencia de la implicación sobre la percepción de efectividad es mayor para el grupo de encuestados con menos de 9 años de trabajo, y en una de las dimensiones (apoyo a la toma de decisiones) la influencia es mayor para aquellos con más de 9 años de trabajo. Sin embargo, esas diferencias no son significativas, es decir, hay una considerable probabilidad de que esas diferencias se hayan encontrado por azar y que ellas no se reflejen en el comportamiento de toda la población.

Así, la hipótesis defendida de que la influencia de la implicación en la efectividad de GP es más débil para empleados con más tiempo de trabajo solamente se sostiene para la dimensión de motivación por el trabajo.

#### 6.6.2 GRUPOS PROFESIONALES

Para verificar la hipótesis de que profesionales de GP y gerentes de negocios tienen su percepción de efectividad<sup>44</sup> sobre la actuación del área de GP más influida por la implicación en el proceso decisorio que los funcionarios, se han comparado las medias de percepción de efectividad de los grupos de acuerdo con su nivel de implicación. A continuación, se ha verificado si las diferencias entre los grupos son significativas.

---

<sup>44</sup> En las pruebas de este apartado 6.5.2, se han utilizado las puntuaciones obtenidas con el análisis factorial procedidas con las respuestas de los tres grupos de profesionales, a diferencia de las pruebas anteriormente realizadas, que han considerado las respuestas de los grupos de clientes (funcionarios y gerentes de negocios)

Pero, antes de todo, merece la pena confirmar que los gerentes de negocios y profesionales tienen más poder de influencia sobre las políticas y prácticas de GP. Para hacerlo se han comparado las medias del indicador de influencia efectiva sobre las políticas de GP de cada grupo influenciado por medio de un ANOVA y por un contraste ortogonal de Helmert.

La media de influencia efectiva de los funcionarios, en una escala de 0 a 3, es de 0,48 ( $\sigma = 0,65$ ). La media de gerentes de negocios y de profesionales de GP es de 0,86, con desviaciones típicas de 0,84 y 0,80, respectivamente. De hecho, el ANOVA ha indicado que las medias del indicador de influencia efectiva son diferentes entre los tres grupos influenciados,  $F(2, 335) = 11,295$ ,  $p < 0,001$ , y el contraste de Helmert ha dado significancia a la diferencia de medias entre los grupos de funcionarios y los otros dos,  $t(333) = 4,426$ ,  $p < 0,001$ .

Para comparar las medias de percepción de efectividad de los grupos de acuerdo con su nivel de implicación, los encuestados han sido divididos en seis grupos. Cada uno de los tres grupos de profesionales ha sido dividido en dos, de acuerdo con su nivel de implicación en el proceso decisorio de GP<sup>45</sup>. Así se han comparado los encuestados con baja implicación con los de alta en el mismo grupo profesional<sup>46</sup>.

El estándar que se esperaba encontrar era el de que los profesionales de GP y los gerentes de negocios tuvieran mayores diferencias entre los grupos de alta y baja implicación que los funcionarios.

Se han cotejado las medias<sup>47</sup> de percepción de efectividad de los grupos de profesionales de acuerdo con su nivel de implicación y ha sido posible observar un estándar que soporta, en parte, la hipótesis propuesta.

---

<sup>45</sup> Un grupo de baja implicación con los encuestados cuya puntuación en el indicador general de implicación sea más baja que el punto medio del rango (Implicación  $< 1,02929$ ) y otro de alta implicación con los encuestados con puntuación más alta que el punto medio (Implicación  $> 1,02929$ ).

<sup>46</sup> Ese procedimiento se ha efectuado utilizándose la funcionalidad de modelos lineales generales univariante del Software SPSS 18. El nivel de implicación (alto y bajo) y los grupos profesionales han sido tomados como factores. Las puntuaciones de las dimensiones de efectividad se han utilizado como variables dependientes. Para controlar el efecto de las características organizativas no sometidas a control experimental, se han incluido las covariables referentes a las organizaciones.

<sup>47</sup> Medias marginales estimadas ajustadas por las covariables referentes a las organizaciones. Es decir, son medias calculadas controlándose el efecto de las características organizativas externas.

**Tabla 6.15:** *Medias Marginales Estimadas en el rol de aliado estratégico*

Grupo Profesional	Implicación	Contribución de las políticas de GP <sup>a</sup>		Apoyo a la toma de decisiones <sup>b</sup>	
		Media	Diferencia	Media	Diferencia
Funcionarios	Baja	-0,349	<b>1,319*</b>	-0,082	<b>0,433</b>
	Alta	0,969		0,350	
Gerentes de negocio	Baja	0,085	<b>1,524*</b>	-0,233	<b>0,822*</b>
	Alta	1,609		0,589	
Profesionales de GP	Baja	0,222	-0,324	0,341	-0,086
	Alta	-0,102		0,254	

a. Las covariables que aparecen en el modelo se evalúan en los siguiente valores: BCB = 0,74, STN = 0,17.

b. Las covariables que aparecen en el modelo se evalúan en los siguiente valores: BCB = 0,73, STN = 0,18.

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

**Tabla 6.16:** *Medias Marginales Estimadas en el rol de Agente de Flexibilización Organizativa*

Grupo Profesional	Implicación	Participación democrática <sup>a</sup>		Libre Comunicación <sup>b</sup>		Espíritu emprendedor <sup>c</sup>	
		Media	Diferencia	Media	Diferencia	Media	Diferencia
Funcionarios	Baja	-0,250	<b>0,225</b>	-0,096	<b>0,135</b>	-0,085	<b>0,206</b>
	Alta	-0,025		0,039		0,121	
Gerentes de negocio	Baja	0,421	<b>0,512</b>	0,166	<b>0,270</b>	0,028	<b>0,536</b>
	Alta	0,933		0,436		0,564	
Profesionales de GP	Baja	-0,207	0,100	-0,253	0,086	-0,179	0,209
	Alta	-0,107		-0,167		0,030	

a. Las covariables que aparecen en el modelo se evalúan en los siguiente valores: BCB = 0,73, STN = 0,17.

b. Las covariables que aparecen en el modelo se evalúan en los siguiente valores: BCB = 0,74, STN = 0,16.

c. Las covariables que aparecen en el modelo se evalúan en los siguiente valores: BCB = 0,74, STN = 0,17.

**Tabla 6.17:** *Medias Marginales Estimadas en el rol de Agente de Humanización*

Grupo Profesional	Implicación	Condiciones higiénicas del trabajo <sup>a</sup>		Motivación por el trabajo <sup>b</sup>	
		Media	Diferencia	Media	Diferencia
Funcionarios	Baja	-0,142	<b>0,306</b>	-0,058	<b>0,437</b>
	Alta	0,164		0,379	
Gerentes de negocio	Baja	0,099	0,191	0,341	-0,692
	Alta	0,290		-0,352	
Profesionales de GP	Baja	-0,010	<b>0,372</b>	-0,644	<b>0,660</b>
	Alta	0,362		0,016	

a. Las covariables que aparecen en el modelo se evalúan en los siguiente valores: BCB = 0,73, STN = 0,17.

b. Las covariables que aparecen en el modelo se evalúan en los siguiente valores: BCB = 0,74, STN = 0,14.

Si se comparan solamente los grupos de gerentes de negocios con los de funcionarios, el estándar puede ser observado en todas las dimensiones de los roles de aliado estratégico y de agente de flexibilización organizativa. La diferencia en las

medias marginales estimadas es siempre más grande entre los grupos de gerentes de negocios que entre los de funcionarios.

Además, en el rol de agente de humanización los profesionales de GP con mayor y menor implicación presentan diferencias en las medias de percepción de efectividad más grandes que los funcionarios.

Parece que la influencia de la implicación en el proceso decisorio sobre la percepción de efectividad es más grande para los gerentes de negocios que para los funcionarios, en lo que respecta a los roles de aliado estratégico y de agente de flexibilización organizativa; y también es más grande para los profesionales de GP que para los funcionarios en el rol de agente de flexibilización.

Sin embargo, solamente se podría afirmar que efectivamente existe el efecto de interacción entre la participación y el hecho de pertenecer a determinado grupo profesional para toda la población, si esas diferencias de medias fueran significativamente distintas, es decir, si existe menos de un 5% de probabilidad de que las diferencias hayan ocurrido por acaso.

Para medir la significación de las diferencias encontradas entre las medias de percepción de efectividad de los grupos, se ha procedido a pruebas de análisis de varianza de dos factores, incluyendo covariables con el fin de controlar el efecto atribuible a características organizativas externas (ANCOVA). Los resultados completos están en las Tablas C.10 del Apéndice.

La razón F y la significación del término de interacción entre los grupos profesionales y el nivel de implicación muestran si efectivamente existe algún efecto sobre la percepción de efectividad ( $F > 1$ ) y si el efecto no se debe al azar ( $p < 0,05$ ). Esos estadísticos, para las dimensiones de aliado estratégico y de agente de flexibilización organizativa, considerando funcionarios y gerentes de negocios, se presentan en la tabla 6.18.

**Tabla 6.18:** ANCOVA de dos factores de las medias de percepción de efectividad por los grupos de implicación y de profesionales (funcionarios y gerentes de negocios), controlando el efecto de las características organizativas externas

<i>Dimensión de efectividad</i>	<i>Razón F</i>	<i>Significación</i>
Contribución de las políticas de GP	0,066	0,798
Apoyo a la toma de decisiones	1,045	0,308
Participación democrática	0,573	0,450
Libre comunicación	0,095	0,758
Espíritu emprendedor	0,647	0,422

El supuesto efecto de interacción entre el nivel de implicación y el hecho de pertenecer a un determinado grupo profesional no ha sido significativo en ninguna de las dimensiones de efectividad analizadas. Es decir, el efecto de la implicación en la percepción de efectividad no es significativamente diferente entre los grupos de gerentes de negocios y de funcionarios.

La tabla 6.19 enseña los estadísticos referentes al término de interacción para las dimensiones del rol de agente de humanización, considerando los grupos de funcionarios y los de profesionales de GP.

**Tablas 6.19:** ANCOVA de dos factores de las medias de percepción de efectividad por los grupos de implicación y de profesionales (funcionarios y profesionales de GP), controlando el efecto de las características organizativas externas

<i>Dimensión de efectividad</i>	<i>Razón F</i>	<i>Significación</i>
Condiciones higiénicas del trabajo	0,004	0,953
Condiciones para la motivación para el trabajo	0,038	0,845

Una vez más, el supuesto efecto de interacción no ha demostrado ser significativo.

Por todo ello, se puede concluir que el nivel de implicación en el proceso decisorio de GP parece ejercer más influencia sobre la percepción de efectividad para los gerentes de negocios en los roles de aliado estratégico y de agente de flexibilización organizativa; y para los profesionales de GP en el rol de agente de humanización, cuando los comparamos con los funcionarios. Sin embargo tales diferencias de

influencia no pueden ser consideradas significativas. Por lo tanto, la hipótesis propuesta no está confirmada por los análisis estadísticos realizados.

## **6.7 Implicación y efectividad – discusión sobre el análisis cuantitativo**

Los resultados de los análisis estadísticos han demostrado que:

- la implicación de los encuestados en los procesos de toma de decisiones de GP, de manera general, es baja;
- existe una asociación positiva, linear y de causalidad entre la implicación en el proceso decisorio de GP y la percepción de efectividad de esa área;
- la participación activa en la fase de formulación de la agenda influye en la percepción de efectividad del área de GP en todas sus dimensiones;
- La percepción de efectividad en las dimensiones del rol de aliado estratégico está también influida por la participación activa en la fase de evaluación de las políticas y prácticas de GP;
- la participación activa en las fases de elaboración de políticas de GP y planificación de la implementación de las políticas de GP no influye en la percepción de efectividad del área de GP;
- la dimensión de percepción de efectividad más influida por la implicación es la de contribución de las políticas y prácticas de GP;
- la percepción de influencia efectiva sobre las políticas de GP media las relaciones de predicción entre la participación activa en el proceso decisorio y la percepción de efectividad en cinco de sus siete dimensiones;
- las hipótesis acerca de la moderación del tiempo de trabajo y de la función ejercida han sido solamente en parte confirmadas.

A continuación se pretende describir y comentar esos principales hallazgos de los análisis cualitativos realizados.

### 6.7.1 ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS Y EL BAJO NIVEL DE IMPLICACIÓN EN EL PROCESO DECISORIO

Las distribuciones de frecuencia para los grados de implicación en cada fase del proceso decisorio muestran que, en la media, solamente el 23,9% de los encuestados de los grupos influenciados (funcionarios, gerentes de negocios y profesionales de GP) considera el proceso de toma de decisiones participativo o comunicativo, es decir, menos de un cuarto de ellos.

En verdad, el nivel general de implicación en el proceso decisorio de GP encontrado se ubicó dentro de lo esperado, una vez que se ha realizado la investigación de campo en organizaciones de naturaleza burocrática, en otras palabras, basadas en la división del trabajo (departamentalización); separación entre elaboración y ejecución (jerarquización); que imponen un carácter formal a las comunicaciones; y que tienen rutinas y procedimientos estandarizados.

Merton (1993) afirma que la burocracia, por el hecho de ser conducida por seres humanos, con sus virtudes, defectos y comportamientos imprevisibles, puede presentar disfunciones, que son desviaciones y exageraciones de sus características. Entre las posibles disfunciones de la burocracia están la concentración del poder y la exhibición de señales de autoridad. Esas disfunciones se manifiestan en la centralización de las decisiones.

En una estructura organizativa con esas características, el dirigente de GP se convierte en el responsable único por el éxito o fracaso de las políticas y prácticas implementadas. Si la autoridad para la toma de decisiones puede ser delegada, la responsabilidad por las decisiones no lo puede. La sociedad, el gobierno, los gerentes de negocios y los funcionarios van a seguir cobrando providencias y rendiciones de cuentas de los gerentes legalmente investidos en sus cargos, aunque ellos hayan delegado sus atribuciones.

Por supuesto que en esa forma de organización del trabajo, no se puede esperar que una gran parte de las decisiones sean tomadas en procesos participativos o comunicativos.

Sin embargo, llama la atención que el porcentaje medio de encuestados que consideran los procesos decisorios como informativos (36,3%) sea inferior al porcentaje



de los que los consideran como centralizados (36,9%). Parece que la natural y necesaria cultura de sigilo de organizaciones estatales responsables de la dirección de políticas económicas, monetarias, fiscales y presupuestarias puede estar influyendo incluso en sus prácticas y modelos internos de gestión.

#### 6.7.2 LA IMPORTANCIA DE LA CONTRIBUCIÓN DEMOCRÁTICA A LAS DECISIONES DE GESTIÓN DE PERSONAS

Los análisis de correlación y de regresión conducidos en los apartados anteriores muestran que la percepción de efectividad del área de GP correlaciona y está influida positivamente por la implicación en su proceso decisorio.

La correlación media encontrada entre el factor general de implicación y las puntuaciones de las dimensiones de efectividad ha sido significativa y moderada,  $r = 0,289$ . La correlación más baja ha sido con la dimensión de participación democrática,  $r = 0,207$ ,  $p$  (unilateral)  $< 0,001$ , y la más alta con la dimensión de contribución de las políticas y prácticas de GP,  $r = 0,433$ ,  $p$  (unilateral)  $< 0,001$ .

En los análisis de regresión ha sido posible verificar que la participación activa en la fase de formulación de la agenda de actuación del área de GP lleva a un aumento significativo de la percepción de efectividad en todas sus dimensiones, con coeficientes tipificados ( $\beta$ ) entre 0,140 ( $p < 0,05$ ,  $\Delta R^2 = 0,019$ ) y 0,337 ( $p < 0,001$ ,  $\Delta R^2 = 0,107$ ).

Además se ha hallado que la participación activa en la fase de evaluación de las políticas y prácticas de GP también está positivamente relacionada con la percepción de efectividad en las dimensiones de contribución de las políticas de GP ( $\beta = 0,212$ ,  $p < 0,01$ ,  $\Delta R^2 = 0,037$ ) y de apoyo a la toma de decisiones ( $\beta = 0,163$ ,  $p < 0,05$ ,  $\Delta R^2 = 0,022$ ), ambas del rol de aliado estratégico.

Por otro lado, la participación activa en las otras dos fases del proceso decisorio no predice significativamente el aumento de la percepción de efectividad en ninguna de sus dimensiones.

Al contrario de lo que se podría imaginar, la dimensión que tiene su percepción de efectividad más influida por la participación activa en el proceso decisorio no es una de las del rol de agente de humanización, ni mucho menos una de las del rol de agente

de flexibilización organizativa, sino una del rol de aliado estratégico, que tiene las supuestas dimensiones que más demandan calidad técnica (racionalidad instrumental) para lograr el éxito. La dimensión de contribución de las políticas y prácticas de GP a las áreas de negocios tiene un 14,4% de su varianza explicada por la participación en las fases de formulación de la agenda y de evaluación de las políticas y prácticas. Las otras dimensiones tienen menos de la mitad de ese porcentaje.

En relación a las fases del proceso decisorio que más influyen en la percepción de efectividad, los estudios de Black y Gregersen (1997), indican que el grado de participación en la generación de alternativas, en la planeación de implementación y en la evaluación de resultados influye significativamente en la satisfacción con las condiciones higiénicas y motivacionales investigadas por ellos. Aquellos estudios muestran, además, que la participación en las fases de identificación de problemas y de elección de las soluciones no influye en la satisfacción<sup>48</sup>.

La divergencia entre los resultados de esta investigación y los hallazgos de los estudios de Black y Gregersen son solamente aparentes. Se debe observar que el trabajo de Black y Gregersen no trata de la participación en procesos decisorios del área de GP, sino de las propias áreas de negocio de los encuestados.

Sus conclusiones teóricas apuntan que los empleados se quedan satisfechos cuando obtienen lo que desean del entorno laboral. Tomar parte del proceso decisorio de su propia área de actuación lleva a la satisfacción y a la motivación, porque les da a los empleados la oportunidad de participar en la definición de las acciones que serán llevadas a cabo y de los resultados que serán buscados; porque intensifica la expectativa de que los esfuerzos empleados en el trabajo serán fructíferos; y, porque permite que uno utilice los conocimientos, habilidades y capacidades creativas que posee.

Por otro lado, esta investigación tiene el objetivo de verificar la influencia de la participación en los procesos decisorios de GP sobre la percepción de efectividad de esa área de actuación. Aquí, se ha identificado que la participación influye más en la

---

<sup>48</sup> La fase de identificación de problemas del modelo de Black y Gregersen está contenida en la fase de formulación de la agenda del modelo de esta investigación; y las fases de generación de alternativas y elección de soluciones de aquél modelo forman la fase de elaboración de políticas y prácticas de GP de este.

percepción de efectividad del área de GP cuando se da en fases del proceso decisorio distintas de aquellas identificadas en el trabajo de Black y Gregersen.

Cuando los empleados participan en el proceso decisorio de sus propias áreas de actuación, ellos tienden a conocer técnicamente los asuntos. Así, la satisfacción y la motivación vienen con el hecho de participar en fases del proceso decisorio donde ellos tengan la oportunidad de ofrecer sus conocimientos técnicos y de contribuir más efectivamente a la consecución de los objetivos que valoran. En cambio, cuando son involucrados en procesos de toma de decisiones de GP, los funcionarios están más para ofrecer múltiples percepciones, vivencias e intereses que para contribuir técnicamente a los temas, pues no los conocen profundamente.

Efectivamente, las fases de formulación de la agenda y de evaluación de las políticas y prácticas implementadas comprenden más el intercambio de percepciones, puntos de vista, vivencias e intereses que la aplicación de conocimientos sobre modelos teóricos, métodos y técnicas de GP propiamente dichos.

Se puede inferir, entonces, que la razón por la cual los encuestados perciben como más efectiva la actuación de la GP cuando participan en esas fases está relacionada al hecho de que, en ellas, empleados de cualquier área de la organización pueden efectivamente contribuir a las decisiones.

Incluir un tema en la agenda de actuación y evaluar una política dependen más de la importancia y de la valoración que la suma de intereses y percepciones les da, que de cuestiones técnicas. En este punto reside la diferencia fundamental entre las racionalidades instrumental y comunicativa. Mientras aquella se preocupa de encontrar los mejores medios para lograr el fin perseguido (cuestiones técnicas), esta busca el entendimiento por medio de argumentos razonables acerca de los intereses y percepciones para definir los fines y consensuar las acciones sociales para buscarlo (cuestiones políticas).

En el referencial teórico, se ha partido de la definición de Dahl (1989) para puntualizar que la democracia en las organizaciones se refiere a la libre disponibilidad de ideas, críticas y opiniones y a la posibilidad de defender y de ver esas ideas adoptadas en procesos de toma de decisiones deliberativos.

Así, los resultados de esta investigación enseñan que permitir que los grupos de clientes (gerentes de negocios y funcionarios) opinen democráticamente sobre los temas que serán objeto de las futuras políticas y prácticas es más importante para la percepción de efectividad del área de GP que dar espacio a la participación técnica en la elaboración y planeación de la implementación de las políticas.

### 6.7.3 EL PAPEL DE LAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL Y COMUNICATIVA EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

Una de las explicaciones teóricas para la influencia del involucramiento en el proceso decisorio sobre la percepción de efectividad es que una vez que el funcionario o gerente de negocios participa en las decisiones, pasa a conocer con más profundidad el negocio de GP, sus procesos de trabajo y las limitaciones impuestas por el ambiente socio-normativo-cultural. De esa manera, su evaluación empieza a considerar esos factores, dejando de limitarse a su perspectiva de cliente.

A más participación en el proceso decisorio, menos probable es que las opiniones de los empleados sean influidas por rumores y chismes, especialmente cuando se trata de temas relacionados a la GP, como los criterios para la promoción y la evaluación de rendimiento laboral. (Wu y Lee, 2001).

La literatura consultada también defiende que la implicación en el proceso decisorio genera decisiones de mejor calidad. El argumento es que promoviendo el involucramiento de los diferentes grupos de clientes en sus decisiones, el área de GP es capaz de recoger más información sobre la realidad organizativa, además de que puede contar con más conocimiento y adicionar más capacidad cognitiva a sus análisis. Ese conjunto de información, conocimientos, percepciones, vivencias e intereses distintos y complementares relevantes para su proceso lleva a decisiones o correcciones de rumbo de más calidad, aumentando la efectividad de las acciones. (Black y Gregersen, 1997, Brugué Torruella, 2008, Kearney y Hays, 1994, Scott-Ladd y Marshall, 2004)

A propósito, Wu y Lee (2001) arguyen que el grado de implicación por sí solo, en algunos casos, puede no ser suficiente como para generar resultados positivos. Para ser beneficioso, el proceso de implicación debe proveer la efectiva posibilidad de interferir en las decisiones.

De hecho, ha sido posible verificar en esta investigación que el efecto predictivo de la participación activa en el proceso de toma de decisiones sobre el aumento de la percepción de efectividad está mediado, parcial o totalmente, por la influencia efectiva sobre las políticas de GP en las dimensiones de contribución de las políticas y prácticas de GP, participación democrática, libre comunicación, condiciones higiénicas del trabajo y condiciones para la motivación por el trabajo. En otras palabras, los funcionarios y gerentes de negocios que participan activamente en la fase de formulación de la agenda tienden a efectivamente influir en las políticas y prácticas de GP que les afectan. Tal influencia les hace evaluar mejor la efectividad del área de GP en lo que se refiere a la implementación de políticas y prácticas que atraigan, mantengan y desarrollen personas capaces de cumplir la misión de la organización; a la generación de un ambiente cultural de participación democrática y de libre comunicación; y a la provisión de condiciones organizacionales para la satisfacción y para la motivación.

Para Habermas (2003), una de las características determinantes de una acción comunicativa<sup>49</sup> es que el participante es un sujeto plenamente capaz de lenguaje, es decir, además de tener capacidad de comprender los significados, tiene total libertad y capacidad para expresar sus ideas e intentar convencer a los demás. La influencia efectiva sobre las políticas de GP es, entonces, lo que garantiza que la implicación en el proceso decisorio se caracterice como acción comunicativa. Si no es así, la acción es estratégica – o de racionalidad fundamental pragmática, según Black y Gregersen (1997) – pues tiene el objeto de sanar la capacidad cognitiva limitada de los gerentes de GP para recoger y analizar información, conocimientos y percepciones importantes para la decisión, o de simplemente validar o legitimar una decisión tomada de manera centralizada.

Wu y Lee también muestran estudios que dan soporte a la creencia común de que las personas suelen aceptar mejor las decisiones que ellas han ayudado a tomar que aquellas que han sido impuestas. Además, en caso de fracaso, los empleados están más dispuestos a compartir la culpa, ya que ellos estaban directamente involucrados en el proceso decisorio. En consecuencia, ellos se sentirán obligados a ayudar a encontrar soluciones a los problemas en lugar de simplemente culpar a los gerentes responsables.

---

<sup>49</sup> Ver apartado 4.2.2.2 Caracterización de la acción comunicativa

Por analogía, involucrar a los funcionarios y gerentes de negocios en los procesos de toma de decisiones de GP podría minimizar los malentendidos y los conflictos entre esos actores y el área de GP, aumentando la confianza y minimizando las sospechas.

Progresando en ese entendimiento, Ferris *et al.* (2007) defienden que la percepción de la efectividad de la GP e incluso de la calidad de la atención a los clientes del área, influyen en la reputación del área que, por su parte, puede facilitar la implementación de nuevas políticas y prácticas de GP<sup>50</sup>.

Así, un área de GP que disfruta de una buena reputación en la organización tiene más facilidades para implementar nuevas políticas y prácticas, pues los funcionarios y gerentes de negocios se fían de ella y, por ello, creen en la calidad de los métodos y técnicas empleados en la elaboración de las políticas que serán implementadas.

Si una buena reputación facilita la implementación de nuevas políticas y prácticas, se puede afirmar que, en consecuencia, ayuda a la consecución de la efectividad, generando un ciclo virtuoso de elevación de la efectividad del área de GP.

Como demuestran los hallazgos de esta investigación, involucrar a funcionarios y gerentes de negocios lleva al aumento de la percepción de efectividad. Según Ferris *et al.* (2007), la percepción de efectividad del área genera una mejora de la imagen y de la reputación de esa área. Por su parte, la buena reputación aumenta la confiabilidad del área, lo que facilita la implementación de nuevas acciones. Tales acciones tienen más posibilidades de ser efectivas si están alineadas con las denominadas “buenas prácticas” de GP indicadas por Baptiste (2008); Cho, Woods y Mayer (2005) y Huselid (1995).

Se puede inferir, entonces, que implicar activamente a los individuos interesados, permitiendo la influencia efectiva sobre las decisiones de GP, por sí sólo, puede generar un aumento de la efectividad del área de GP, en la medida en que mejoren la imagen y la reputación del área.

Uniando los hallazgos de esta investigación, con los resultados de los estudios que identificaron las “buenas prácticas” de GP (Baptiste, 2008; Cho, Woods y Mayer, 2005; Huselid, 1995) y las competencias técnicas de los profesionales de GP (Han *et al.*,

---

<sup>50</sup> Ver apartado 3.6.4.5 Reputación y efectividad

2006 y Huselid, Jackson y Schuler, 1997) como las principales características organizativas que llevan a la efectividad de la GP, se puede hacer una importante inferencia directamente relacionada con el problema central de la investigación: la aplicación de la racionalidad comunicativa en la formulación de la agenda de actuación del área de GP y en la evaluación de sus políticas y prácticas ya implementadas puede perfeccionar el empleo sistemático de la racionalidad instrumental a la elaboración y planeación de la implementación de tales políticas y prácticas en la búsqueda de la efectividad de esa área de actuación. En otras palabras, las racionalidades instrumental y comunicativa pueden complementarse en la búsqueda de la efectividad organizacional y de la calidad de vida en el trabajo.

#### 6.7.4 LA INFLUENCIA LIMITADA DE LA PARTICIPACIÓN EN LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS IMPLEMENTADAS

Si la implicación en la fase de evaluación predice el aumento de la percepción de efectividad en las dimensiones del rol de aliado estratégico, ¿por qué no influye también en la percepción referente a las otras dimensiones?

Las correlaciones parciales entre la participación activa en la fase de evaluación de las políticas de GP y las puntuaciones de la dimensión de efectividad, controladas por el hecho de pertenecer a cada una de las organizaciones, incluso indican que existe una relación significativa con las dimensiones del rol de agente de humanización, con índices de correlación entre frágiles y moderados ( $r = 0,133$ ,  $p < 0,05$  para condiciones higiénicas y  $r = 0,148$ ,  $p < 0,05$  para motivación). Con todo, los resultados de los análisis de regresión, que incluyen la participación activa en todas las fases del proceso decisorio, sugieren que la implicación en la fase de evaluación de las políticas de GP solamente influye significativamente en la percepción de efectividad de las dimensiones del rol de aliado estratégico.

Se podría imaginar que la misma explicación teórica que justifica la influencia de la participación en la fase de evaluación sobre la percepción de efectividad de las dimensiones del rol de aliado estratégico se aplicara también a las dimensiones del rol de agente de humanización. Pero, puede que la participación activa en la formulación de la agenda ya proporcione una percepción de beneficios suficientemente grandes como para provocar que la participación activa en la evaluación de las políticas de GP no sea

capaz de sumar un impacto significativo a la evaluación de las condiciones organizacionales para la satisfacción y para la motivación.

Es congruente con esa explicación el hecho de que, antes de introducir la variable referente a la participación activa en la fase de formulación de la agenda, la implicación en la fase de evaluación de las políticas y prácticas de GP es predictora significativa del aumento de la percepción de efectividad en las dimensiones del rol de agente de humanización ( $\beta = 0,146$ ,  $p < 0,05$ , para condiciones higiénicas y  $\beta = 0,187$ ,  $p < 0,01$ , para condiciones para la motivación). Pero cuando se introduce la participación activa en la fase de formulación de la agenda, los betas de la participación activa en la fase de evaluación pierden significación.

En este momento merece la pena recordar el hecho de que la influencia de la participación activa en la fase de formulación de la agenda sobre las dimensiones de participación democrática, de libre comunicación (rol de agente de flexibilización organizativa), de condiciones higiénicas del trabajo y de condiciones para la motivación por el trabajo (rol de agente de humanización) está totalmente mediada por la influencia efectiva sobre las políticas de GP. Así, se puede concluir que la oportunidad de estar activamente implicado en la fase de formulación de la agenda y de interferir efectivamente en ella es un medio suficientemente poderoso como para aumentar la percepción de efectividad en las dimensiones del rol de agente de humanización, y también en la de agente de flexibilización organizativa.

#### 6.7.5 EL EFECTO MEDIADOR DEL TIEMPO DE TRABAJO SOBRE LA PERCEPCIÓN ACERCA DE LAS CONDICIONES PARA LA MOTIVACIÓN

Como se ha visto en la bibliografía consultada, este estudio también ha concluido que el efecto de la implicación sobre la percepción de motivación es más importante y significativo para los funcionarios con menos tiempo de trabajo.

El argumento teórico sostenido por la bibliografía (Huang *et al*, 2006) defiende que los funcionarios más nuevos en la organización son más receptivos a las prácticas gerenciales participativas, pues las ven como oportunidad de desarrollo en su carrera



profesional y están menos influidos por los principios burocráticos de la centralización del poder (jerarquía) y de la división del trabajo (departamentalización).

El efecto de interacción entre el hecho de tener menos o más de nueve años de trabajo en la organización y el factor de implicación general sobre la percepción de efectividad de la dimensión de motivación por el trabajo se ha demostrado significativo ( $\beta = -0,180$ ,  $p < 0,05$ ,  $\Delta R^2 = 0,016$ ). En otras palabras, los individuos con más de nueve años de trabajo tienden a cambiar menos su percepción sobre la motivación cuando están implicados en el proceso decisorio que los individuos con menos de nueve años de trabajo.

Sin embargo, ese estándar no se ha confirmado en lo que se refiere a las otras dimensiones de efectividad. Aunque se haya notado que los funcionarios más nuevos tienen su percepción más influida por la implicación en el proceso decisorio de GP que los más antiguos en todas las dimensiones de efectividad, exceptuándose la del apoyo a la toma de decisiones, esa diferencia sólo es significativa para la dimensión de motivación por el trabajo.

Los estudios de Huang *et al.* (2006) indican que los empleados con menos tiempo de trabajo tienden a ver la participación en procesos decisorios como una oportunidad de demostrar sus conocimientos y habilidades, y por consiguiente, de crear una buena impresión para su desarrollo profesional. Además, sugieren que las generaciones con más tiempo de trabajo ponen más énfasis en los procedimientos burocráticos y están más influidas por valores organizacionales tradicionales y, por lo tanto, tienden más a seguir órdenes que a cuestionarlas.

La bibliografía consultada también arguye que las generaciones que tienen más tiempo de trabajo tienden a tener un fuerte sentido de obligación mutua con sus compañeros y lealtad con la organización, sea porque son esos los valores de su generación (Huang *et al.*, 2006), sea por que pasan a tener menos opciones laborales (Sumhall *et al.*, 2008).

Así pues, el compromiso – otro factor de la motivación por el trabajo – de los funcionarios con más tiempo de trabajo puede ser menos susceptible a alteraciones significativas debido al hecho de participar o no en los procesos de toma de decisiones.

Huang *et al.* (2006) hablan, por último, de un fenómeno que denominan de “luna de miel”. Según esos autores, los empleados tienden a ser más optimistas y estar más entusiasmados con la organización en el período inmediatamente posterior a su ingreso. Como resultado, ellos tenderían a reaccionar más positivamente a prácticas participativas en la gestión.

Se puede inferir, además, que la diferencia en el tiempo de trabajo indica diferencias en la cultura organizacional interiorizada por los funcionarios. Como ya se ha comentado, esas organizaciones son reconocidas por tener rasgos culturales de sigilo y de centralización de poder. A lo mejor, esos rasgos son interiorizados más efectivamente con el pasar de los años por sus funcionarios, que pasan a creer que las prácticas participativas no son reales oportunidades de contribución en organizaciones que parecen tener valores distintos.

Además, los más antiguos podrían tender a ver las prácticas comunicativas como técnicas de gestión que están de moda, pero que tienen poca efectividad en el contexto organizativo específico.

Todo ello puede llevar a que los funcionarios con más tiempo de trabajo sean menos receptivos a prácticas comunicativas.

Es posible que ser más receptivo a prácticas comunicativas influya de hecho en la percepción de efectividad de GP cuando uno está implicado en el proceso decisorio, pero su fuerza no es suficientemente poderosa como para hacer que las diferencias entre los grupos con mayor y menor tiempo de trabajo sean significativas, excepto cuando se trata de la percepción sobre la motivación por el trabajo.

De hecho, todas las explicaciones teóricas presentadas están directamente ligadas a factores motivacionales, particularmente: oportunidad de contribución efectiva y de desarrollo, compromiso organizacional y alineación con los valores culturales de la organización.

#### 6.7.6 DIFERENCIAS DE PODER DE INTERVENCIÓN ENTRE LOS GRUPO INFLUENCIADOS

Se imaginaba que el hecho de ser profesional de GP o gerente de negocios haría que la implicación influyera más en la percepción de efectividad que el hecho de pertenecer al grupo de funcionarios.

La creencia era que los profesionales de GP y los gerentes de negocios, cuando participaran activamente de las decisiones de GP, tendrían más poder de hacer que sus ideas fueran aplicadas. Tal condición elevaría la satisfacción con los resultados de las políticas, la motivación por poder influir en las decisiones y el sentimiento de responsabilidad por el éxito de las decisiones.

Sin embargo, aunque se hayan encontrado diferencias entre los grupos profesionales en lo que se refiere al efecto de la implicación sobre la percepción de efectividad, estas no son significativas. Así pues, la hipótesis no puede ser confirmada.

No obstante, pueden hacerse algunas observaciones basándonos en las diferencias encontradas.

Los resultados apuntan que la implicación parece afectar más la percepción de efectividad de los gerentes de negocios que la de los funcionarios en la dimensión de apoyo a la toma de decisiones, que ha sido la única que ha producido una razón  $F$  mayor que uno, aunque no haya sido significativa:  $F(1, 244) = 1,045, (p > 0,05)$ .

La media de la puntuación del factor de apoyo a la toma de decisiones para los funcionarios con baja implicación es más alta que la media de los gerentes de negocios con baja implicación ( $M_{FuBI} = -0,082, \sigma_x = 0,080$  y  $M_{GNBI} = -0,233, \sigma_x = 0,120$ ). Cuando se compara las medias de esos grupos con alta implicación, se nota que la media de los funcionarios pasa a ser más baja que la de los gerentes de negocios ( $M_{FuAI} = 0,350, \sigma_x = 0,231$  y  $M_{GNAI} = 0,589, \sigma_x = 0,265$ ), indicando que la implicación ha tenido más efecto en este último grupo.

Parece razonable que los gerentes de negocios perciban más los beneficios en lo que se refiere a la dimensión de apoyo a la toma de decisiones cuando tienen la oportunidad de participar en el proceso decisorio. Los servicios que componen esa dimensión – datos sobre personal, consultoría en GP y formación en gerencia de personas – están, de hecho, dirigidos a ese grupo específico en la organización.

Las demás explicaciones teóricas sobre la expectativa de que habría diferencias de influencia de la participación en el proceso decisorio sobre la percepción de efectividad entre los grupos influenciados quedan infundadas una vez que el efecto interactivo no ha sido confirmado por los análisis efectuados. Lo único que se puede inferir es que la diferencia de poder de intervención sobre las decisiones de GP, si existe, no es suficientemente grande como para provocar diferencias en la percepción de efectividad.

## CAPÍTULO VII: ESTUDIO COMPARADO DE LAS ORGANIZACIONES

### 7.1 Introducción

Este capítulo hace un estudio comparado de casos entre las tres organizaciones estudiadas, abordando el tratamiento y análisis de los datos cualitativos y cuantitativos acerca de ellas. Sus objetivos son (a) describir los procesos de toma de decisiones relativos a las políticas y prácticas de GP de las tres organizaciones estudiadas, (b) identificar en qué medida esos procesos promueven la implicación de los grupos influenciados y (c) generar más inferencias que lleven a entender cómo la adopción de prácticas basadas en la racionalidad comunicativa en el proceso decisorio de GP pueden ayudar a las organizaciones en la búsqueda de la efectividad de la actuación de aquella área.

Se han descrito cualitativamente los procesos decisorios relativos a dos políticas o prácticas recientemente implementadas en las organizaciones. Las políticas y prácticas estudiadas fueron elegidas entre las que ya habían completado su ciclo de implementación, y cuyos procesos decisorios fueron considerados, por el gerente de GP y por los responsables de su conducción, representativos del modo en que se suele decidir en la organización.

La descripción cualitativa de los procesos decisorios se ha basado en las entrevistas episódicas colectivas con los responsables de la implementación de las políticas y prácticas estudiadas<sup>51</sup>.

Los contenidos de los discursos de los encuestados han sido analizados con el fin de encuadrar las fases del proceso decisorio de cada política o práctica implementada en las categorías de implicación predefinidas de acuerdo con la literatura consultada, las cuales son: decisiones centralizadas, informativas, participativas y comunicativas. Las descripciones de esas categorías han sido adaptadas a lo largo del procedimiento de análisis con el fin de adecuarlas a las realidades encontradas en los casos concretos.

---

<sup>51</sup> La guía de entrevista utilizada está en el Apéndice B.3.

Como complemento a la información cualitativa, se han analizados los datos cuantitativos sobre la percepción de los grupos influenciados acerca del grado de implicación en el proceso decisorio y del nivel de efectividad del área de GP.

El análisis de cada caso y la comparación entre ellos ha permitido hacer algunas inferencias sobre cómo la implicación en el proceso decisorio de GP influye en la percepción de efectividad de esa área de actuación y cuáles son las prácticas de implicación más exitosas.

## **7.2 Estudio de caso del BCB**

“Yo puedo decir que [el proceso decisorio] fue informativo, porque el modelo de gestión global en la organización es así. La decisión acerca de las herramientas y métodos que voy a utilizar en la gestión de RRHH es mía y del Director de Administración. Lo que explico para las personas es que tales herramientas son una contestación a las demandas de ellas. El proceso fue informativo en el momento de implementar y participativo en su proceso de mejora. Comunicativo él no lo fue, y dudo que algún día lo sea.”

(Ex Gerente Estratégico del Departamento de GP)

El BCB ha sido considerado por su gerente de GP – en la fase exploratoria de la investigación – y por los encuestados – en las entrevistas y en el cuestionario de investigación de campo – como la organización que menos utiliza prácticas comunicativas en su proceso decisorio de GP entre las que han formado parte de este estudio. De hecho, se verifica en los análisis cualitativos que hay acciones participativas e incluso comunicativas en algunos momentos de sus procesos decisorios, especialmente en la formulación de la agenda. Pero, tales acciones, cuando existen, son limitadas e involucran solamente a una parte de los grupos que serán influidos por las decisiones: en general, el equipo técnico de GP responsable del tema en cuestión y los gerentes de negocios.

Esa organización está estructurada en grandes áreas de negocios dirigidas, cada una de ellas, por un directivo de nivel institucional. Esos dirigentes forman la Junta Directiva, que es el órgano decisor máximo de la organización. Subordinados a los directivos están los departamentos funcionales, dirigidos por sus gerentes de nivel

estratégico. Bajo estos últimos están los gerentes de nivel táctico-estratégico, los gerentes de nivel táctico y los gerentes de nivel operativo.

El Departamento de GP cuenta con cuatro gerentes táctico-estratégicos y está subordinado al Director de Administración, que está a cargo de todos los departamentos de soporte y gestión.

En el estudio de caso del BCB fueron analizados los procesos decisorios referentes a la implementación de un modelo de gestión de personas por competencias, concluida en 2008; y a la ejecución de la última oposición pública para seleccionar nuevos funcionarios, realizada en 2009.

#### 7.2.1 PROCESO DECISORIO DEL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS DEL BCB

La entrevista que ha descrito el proceso decisorio de esa política ha contado con la persona que ocupaba la función Gerente Estratégico del Departamento de GP en 2008, momento de la consumación de la implementación del modelo; y con dos asesores técnicos que participaron como responsables del modelo conceptual y por el sistema informatizado que le da apoyo.

El modelo de gestión de personas por competencias implementado en el BCB tiene el propósito de crear criterios transparentes y objetivos para basar las decisiones de GP. Esos criterios son definidos por las competencias profesionales requeridas por la organización y observadas en el desempeño de los funcionarios.

Su funcionamiento básico se inicia con el mapeo de las competencias profesionales requeridas por la organización. Después, se aplican modelos de evaluación que evidencien qué competencias están siendo efectivamente desempeñadas por los funcionarios en su puesto de trabajo. Por último, se compara esa información con el objeto de apuntar, por ejemplo, qué competencias necesitan ser prioritariamente desarrolladas por formación, qué competencias debe buscar el reclutamiento y selección en oposiciones públicas o en procesos internos, y quiénes son los funcionarios que son capaces de desempeñar determinadas competencias, entre otros.

#### 7.2.1.1 Formulación de la agenda

La preocupación con el tema de la gestión de personas por competencias surge en el BCB a partir del interés que los profesionales de GP y los gerentes del departamento tenían por la gestión del conocimiento. En un momento en que muchos funcionarios pasarían a estar a punto de jubilarse, había una preocupación muy grande con la capacidad que la organización disponía para explicitar, almacenar y poner a disposición los conocimientos que esos funcionarios tenían.

El equipo técnico de profesionales de GP que era responsable de la gestión del conocimiento dirigió unos estudios donde se pusieron al corriente de técnicas que definían los conocimientos necesarios para el trabajo y designaban las personas a los puestos de trabajo sobre la base de esas informaciones. Al profundizarse sobre la aplicación de esos conceptos, llegaron a algunos autores específicos de gestión por competencias.

A la vez, una de las áreas de negocios de la organización conducía un programa de desarrollo de competencias gerenciales específicas para su tema de actuación. Tal programa contaba con la participación de algunos profesionales de GP, que pasaron también a formarse en gestión por competencias.

De esos dos trabajos surgió la idea de implementar un modelo de gestión por competencias en el BCB, al principio con el objeto de ofrecer productos y servicios estructurados para los procesos de formación y desarrollo y de aplicación de funcionarios.

En la medida en que los gerentes y funcionarios de las áreas de negocios demandaban otros productos y servicios de atracción, retención y desarrollo de personas, y también criterios más claros y objetivos para las decisiones del Departamento de GP, los estudios del equipo técnico responsable iban apuntando que un modelo de gestión por competencias tendría potencial para atender tales demandas de manera consistente.

Además, una empresa consultora, contratada para realizar una evaluación de las políticas y prácticas de RRHH del BCB, aconsejó en su informe final que se utilizara un modelo de gestión por competencias con el fin de mejorar la calidad de tales políticas y prácticas.



Tras esa evaluación, se ha decidido efectivamente desarrollar e implementar un modelo de gestión por competencias en la organización. Desde entonces, se intensificaron los estudios y prospecciones del equipo técnico responsable.

En resumen, la jefatura del Departamento de GP tomó la decisión de poner en su agenda de actuación el desarrollo e implementación de un modelo de gestión por competencias teniendo en consideración tres fuentes, a saber: (i) las demandas de gerentes y funcionarios de otras áreas de negocios por criterios más objetivos y transparentes para las decisiones de GP y por nuevos productos y servicios; (ii) la opinión del equipo técnico en cuanto a los mejores métodos y técnicas para atender a tales demandas; y (iii) la sugerencia de una empresa consultora para dar más calidad a sus políticas y prácticas.

Se advierte que había un espacio de interacción con los gerentes de negocios y funcionarios de otras áreas y con el equipo técnico responsable. Sus demandas y opiniones eran analizadas en el proceso decisorio y, de hecho, influyeron en las decisiones de formulación de la agenda de actuación del Departamento de GP. Así, esta fase del proceso puede ser caracterizada como parcialmente participativa, pues se consideraron las demandas y sugerencias de los dos grupos influenciados en la decisión.

#### 7.2.1.2 Elaboración de la política

El trabajo de elaboración del Modelo de Gestión de Personas por Competencias (MGPC) del BCB fue dirigido por un grupo de profesionales de GP de la propia organización.

Mientras se realizaban los trabajos de desarrollo del MGPC, el BCB decidió comprar un software de Planificación de los Recursos Institucionales (*Enterprise Resource Planning – ERP*) que atendería todo el área de soporte y gestión de la organización. El equipo técnico responsable de la elaboración del MGPC fue consultado sobre la capacidad que el ERP poseía para atender las especificaciones del modelo conceptual ya en desarrollo. Tras las investigaciones necesarias, el equipo emitió un informe técnico afirmando que el software atendería las demandas del modelo conceptual.

No obstante, pasados once meses del inicio del proceso de implementación del ERP, el Director de Administración decidió no seguir con su ejecución. Tal decisión no tuvo nada que ver con el MGPC.

En ese momento, las especificaciones del MGPC que debían implementarse ya estaban bastante influidas por la herramienta informatizada del ERP.

Se decidió, entonces, que el Departamento de Tecnología de la Información de la propia organización desarrollaría el sistema informatizado que daría soporte al MGPC. Tal decisión se basó en la opinión del equipo técnico, que consideró la libertad para desarrollar el software como creyera mejor, el hecho de que no se encontraría un software de mercado con las características capaces de dar soporte a lo que ya había sido desarrollado hasta aquél punto, y la posibilidad de integrar el nuevo software con el sistema informatizado de RRHH ya existente en la organización.

En lo que se refiere al modelo conceptual propiamente dicho, se optó por desenvolver uno que fuera bastante amplio. El modelo desarrollado utilizaba diferentes tipos de competencias (de comportamiento, técnicas y gerenciales), debería ser implementado en todos los niveles jerárquicos y en todas las áreas de la organización, y ofrecía información para diversos procesos de GP.

Los productos que serían ofrecidos por el modelo subsidiarían la toma de decisiones en diversos procesos GP y posibilitarían, entre otras cosas:

- realizar el reclutamiento y selección para atraer personas con las competencias profesionales que hacían falta en la organización;
- aplicar las personas de acuerdo con las competencias requeridas por los puestos de trabajo y las competencias potenciales de los funcionarios;
- evaluar el rendimiento de los funcionarios por las competencias que ellos desempeñan;
- elegir los sucesores para los gerentes por medio de las competencias gerenciales requeridas;
- formar a los funcionarios en las competencias que le hacen falta.

Se consideraba que un modelo amplio les daría consistencia a las políticas y prácticas de GP. El único proceso que no adoptaría el MGPC como criterio de decisión sería el de remuneración.

Otra opción posible sería desarrollar un modelo más limitado. Por ejemplo, utilizar el modelo solamente para desarrollo profesional y aplicación de funcionarios, o mapear únicamente competencias de comportamiento, o implementar el modelo exclusivamente en los niveles táctico y estratégico de la organización, entre otras opciones.

Se optó por un modelo más amplio por sugerencia de la empresa consultora y del equipo técnico. La primera aconsejó que el MGPC debiera ser el hilo conductor de toda la política de RRHH, exceptuándose la remuneración. El segundo creía que sólo un modelo integral le podría aportar valor efectivo a la organización.

Por otro lado, las demandas explícitas de la organización se limitaban a los productos y servicios relacionados con la formación y desarrollo y con la aplicación de personas.

En lo que se refiere a los detalles y procedimientos específicos del MGPC, las decisiones se quedaron en las manos del equipo técnico responsable del modelo. Se produjo la participación activa de los profesionales de GP responsables de la formación y desarrollo en parte de las decisiones, pues ese proceso era considerado el más importante y el de mayor visibilidad para el modelo.

Las decisiones relativas a los detalles y procedimientos específicos del modelo sólo llegaban a la gerencia del departamento cuando los miembros del equipo técnico no llegaban a un acuerdo entre ellos o con los profesionales de formación y desarrollo.

El Departamento de Tecnología de la Información también participó activamente de algunas decisiones en la fase de elaboración del MGPC. El proceso de desarrollo del sistema informatizado que le daría soporte acabó por influir en los detalles y procedimientos específicos del modelo.

A lo largo de la fase de elaboración, hubo un proyecto piloto que tenía el objetivo de ajustar los conceptos y procedimientos elaborados para el MGPC. Ese proyecto consistía en mapear las competencias requeridas para uno de los departamentos del área de negocios que había hecho el programa de desarrollo de competencias gerenciales y, luego, evaluar sus funcionarios tomando como criterios las competencias requeridas. Tras la implementación de esas acciones, los funcionarios de

GP y del departamento mapeado evaluaron los conceptos y los procedimientos del modelo adoptado y propusieron cambios, que fueron, en parte, acatados.

De todo ello, se denota que la fase de elaboración del modelo fue, en gran parte, descentralizado para el equipo técnico responsable. Es importante señalar que el equipo técnico no contaba con un gerente de línea. Todos eran asesores técnicos o profesionales de GP, sin función gerencial. Lo peculiar de esa medida es exactamente el hecho de que la autoridad fue delegada a un grupo técnico y no a un gerente.

Nótese que una decisión descentralizada no puede ser considerada comunicativa. Lo que caracteriza una decisión comunicativa es que se llega a ella de manera consensual o, por lo menos, acordada entre los individuos que estarán implicados en ella. En el caso de una decisión descentralizada, no hay consenso o acuerdo sobre las acciones que serán desarrolladas, sino una simple delegación de autoridad para decidir.

Esa descentralización de la decisión queda caracterizada en el momento en que se dice que las decisiones sólo llegaban a la gerencia cuando los profesionales de GP no llegaban a un acuerdo entre ellos. En esos momentos, la gerencia del departamento mediaba o arbitraba la decisión.

En esa fase del proceso decisorio, hubo momentos de decisión comunicativa en relación al equipo técnico, como en la decisión de desarrollar el software de soporte al modelo dentro de la propia organización, tras el abandono del ERP, y en la decisión de adoptar un modelo amplio. En esos dos momentos parece haberse logrado un consenso entre el Director de Administración, la gerencia estratégica del Departamento de GP y el equipo técnico, caracterizando, así, una decisión comunicativa, entre esos actores.

Por fin, cabe mencionar que el equipo técnico utiliza la autoridad delegada por la gerencia de manera parcialmente participativa. El proceso fue conducido con la implicación del Departamento de Tecnología de la Información, de los profesionales de GP responsables de los procesos de formación y desarrollo, y de algunos funcionarios del departamento donde ocurrió el proyecto piloto, que contribuyeron a algunas definiciones de los detalles y procedimientos del modelo.

Lo que diferencia una decisión participativa de una comunicativa es que esta última exige la deliberación. Dar espacio a la manifestación de los actores influidos por

los resultados de la decisión y llevar los puntos de vista divergentes para el arbitraje de una instancia superior caracteriza una decisión participativa, donde las opiniones son consideradas pero no se delibera con el propósito de buscar el consenso o el acuerdo.

No obstante, gerentes de negocios de otras áreas, profesionales de GP de otros equipos técnicos y demás funcionarios sólo vendrían a conocer el modelo y sus procedimientos específicos durante el proceso de comunicación organizacional.

#### 7.2.1.3 Planeación de la implementación

La jefatura del Departamento de GP y el Director de Administración decidieron que la implementación del MGPC comenzaría por el área de negocios que ya había conducido el programa de desarrollo de competencias gerenciales y por la propia área de soporte y gestión. Ellos tomaron esa decisión porque ya habían asumido un compromiso con aquella área de negocios, porque creían que deberían “probar de la propia medicina” antes que todos, y porque, implantándola en esas dos áreas – que son las más grandes en número de componentes organizativos y de funcionarios – dos tercios de la organización estaría ya mapeada.

Antes de que fuera iniciado el mapeo de las competencias requeridas en las dos áreas, fue realizado un amplio proceso de comunicación organizacional y capacitación de los funcionarios y gerentes de negocios que estarían implicados en el MGPC.

Los procedimientos de implantación fueron decididos, una vez más, de manera descentralizada por el equipo técnico. En algunos momentos concretos, las decisiones del equipo técnico contaban con la participación de los gerentes y de algunos funcionarios del departamento responsable de los procesos de soporte y gestión en el área de negocios donde se empezó la implantación.

Muchas de las decisiones de la fase de implementación fueron tomadas por el equipo técnico o por la gerencia sin considerar, o incluso consultar, la opinión de los gerentes de negocios o funcionarios de las áreas donde ocurriría la implementación, que solamente eran informados de los procedimientos que serían adoptados.

En algunos momentos, las decisiones de la fase de planeación de implementación se caracterizan como comunicativas, como cuando se opta por empezar

la implementación por un área que lo demandó y tenía las condiciones propicias para ello. En otros momentos, la decisión fue participativa, con la implicación de funcionarios de uno de los departamentos del área de negocios por donde se empezó la implementación. Sin embargo, en la mayoría de las veces, la decisión fue descentralizada para el equipo técnico, que le informaba los procedimientos de implementación a la organización.

#### 7.2.1.4 Evaluación de la política

Después de un año y medio de que se iniciara el mapeo de competencias, se realizó una encuesta y algunos grupos de discusión con una muestra de los gerentes y funcionarios de las áreas donde ya había sido implementado el modelo. Esos instrumentos de investigación evaluaron la calidad y la oportunidad de implementación del modelo y de sus procedimientos.

En el ámbito de otro proyecto que trataba de los temas de cultura y liderazgo en la organización, gerentes de negocios de toda la organización participaron en talleres donde apuntaron la necesidad de desarrollar herramientas de gestión de personas que podrían ser apoyadas por las informaciones generadas en el MGPC, tales como la identificación estructurada de rendimientos individuales insuficientes con objetivos disciplinares y de recuperación de desempeño, la definición de criterios para la movilidad de funcionarios entre los departamentos y regiones geográficas, y la identificación de sucesores para hacer frente a la inminente jubilación de un gran número de funcionarios. Además, entre los gerentes que ya conocían el MGPC, ha sido casi unánime la opinión de que, aunque hubiera problemas, el modelo no debería ser interrumpido.

Basándose en la información recogida por medio de esos instrumentos de investigación y analizada por el equipo técnico, la jefatura del Departamento de GP decidió efectuar una serie de modificaciones en el MGPC.

Las iniciativas de evaluación del modelo adoptadas caracterizan esa fase como fundamentalmente participativa, con la utilización de encuestas, grupos de discusión y talleres para evaluar la percepción de los gerentes de negocios y funcionarios. Tanto el modelo como sus procedimientos fueron modificados con base en las opiniones, críticas

y sugerencias recogidas con esos instrumentos de investigación evaluativa. Sin embargo, no se dio publicidad fuera del área de soporte y gestión a los informes de evaluación del MGPC y del proyecto de cultura y clima, ni siquiera para los que participaron como encuestados o como miembros de los grupos de discusión y de los talleres.

#### 7.2.1.5 Categorización general del proceso

Al final de la entrevista, tras explicar las características de cada categoría relativa al grado de implicación en las decisiones, se ha preguntado en cuál de ellas los entrevistados creían que encajaba, de manera general, el proceso decisorio relativo al MGPC. Ellos fueron unánimes en decir que el proceso fue eminentemente informativo. Uno de los profesionales de GP entrevistados dijo que “la práctica comunicativa en el caso del MGPC fue más para informar lo que se haría que para tomar decisión. La decisión se tomó dentro del Departamento de Gestión de Personas”.

De manera general, queda claro, tras el análisis de la entrevista, que el proceso decisorio referente al MGPC del BCB efectivamente fue informativo para los tres grupos influenciados: gerentes de negocios, profesionales de GP y demás funcionarios de la organización.

Por supuesto que hubo decisiones tomadas de manera participativa, donde las opiniones, críticas, sugerencias y demandas, a veces latentes, fueron consideradas. Hubo, incluso, decisiones comunicativas que se adoptaron por consenso o acuerdo entre algunos de los grupos influenciados. Esas participaciones activas ocurrieron predominantemente en las fases de formulación de la agenda y de evaluación del modelo.

Sin embargo, los grupos involucrados fueron limitados a algunos gerentes de negocios, funcionarios de otras áreas responsables de actividades específicas en la implementación y algunos profesionales de GP responsables de los procesos de formación y desarrollo, además de los responsables del propio MGPC. La excepción fue la fase de evaluación, donde todos los grupos implicados tuvieron la oportunidad de manifestarse, aunque haya sido por medio de una muestra.

Otra característica significativa del proceso fue la descentralización para el equipo técnico de una gran parte de las decisiones. La gerencia del Departamento de GP delegó la autoridad para decidir sobre detalles y procedimientos del modelo y de su implementación para los profesionales de GP que integraban el equipo técnico.

Es importante subrayar que los profesionales de GP involucrados en las decisiones fueron los que hacían parte del equipo técnico responsable del desarrollo e implementación del MGPC y, puntualmente, los responsables de los procesos de formación y desarrollo. Los demás profesionales de GP, incluso aquellos que verían sus procesos de trabajo impactados por el modelo, no participaron en el proceso decisorio.

### 7.2.2 PROCESO DECISORIO DE LA OPOSICIÓN PÚBLICA DE 2009

Cuatro funcionarios que formaban el equipo responsable de la ejecución de la oposición de 2009 han participado en la entrevista para describir su proceso decisorio. Se trata de un gerente de nivel táctico-estratégico, un gerente de nivel operativo, un asesor técnico y un analista de GP.

La oposición pública es el proceso selectivo mediante el cual las organizaciones públicas brasileñas incorporan funcionarios a sus cuadros. En el BCB, así como en las otras dos organizaciones que forman parte de esta investigación, las oposiciones son de pruebas de conocimiento y títulos de formación académica y de experiencia profesional.

En la primera fase, los opositores realizan dos exámenes de conocimientos. El primero de cuestiones objetivas (tipo test) y el segundo de composición, donde el opositor debe expresar sus conocimientos sobre temas específicos. En este último examen, además del conocimiento técnico sobre el tema, la capacidad expositiva del candidato puede ser evaluada. Los opositores mejor clasificados (dos veces el número de plazas disponibles), son llamados a presentar sus títulos de formación y experiencia. La clasificación final de los candidatos se obtiene con la suma de las puntuaciones de los exámenes y de los títulos.

En la segunda fase de la oposición los candidatos participan en un programa de capacitación profesional específico para la organización. En ese curso se imparten clases teóricas sobre el funcionamiento y sobre los procesos de negocios y de gestión del BCB. Al final del curso, los opositores realizan otro examen tipo test que tiene el



objetivo de evaluar los conocimientos que han asimilado. Los opositores que se hayan clasificado en la primera fase dentro del número de plazas ofertadas en la convocatoria y que hayan hecho un número mínimo de aciertos en las cuestiones del examen de la segunda fase, logran el puesto y pasan a integrar los cuadros de funcionarios de la organización. La segunda fase es meramente de carácter eliminatorio.

El proceso de la oposición en el BCB se inicia con la determinación de las necesidades de personal. A continuación, se negocia junto al Ministerio de Planeación, Presupuesto y Gestión brasileño la autorización para la realización de la oposición con el fin de nombrar a un determinado número de nuevos funcionarios. Cuando está autorizado, se elige la empresa subcontratada que realizará los exámenes. Mientras tanto, se describen los puestos que serán ocupados por los nuevos funcionarios y se determina el contenido de los exámenes. La preparación y publicación de la convocatoria con los detalles de la oposición es el paso siguiente. A continuación, se realizan los exámenes de la primera fase y se convocan a los opositores mejor clasificados para la segunda fase. El examen de la segunda fase ocurre inmediatamente al final del curso de capacitación. Por fin, se publica el resultado final de la oposición y los opositores aprobados son nombrados y luego toman posesión de su cargo en la organización.

#### 7.2.2.1 Formulación de la agenda

La oposición anterior en el BCB tuvo lugar en 2005, y desde 2007, tras el ingreso de los últimos aprobados de aquella oposición, el equipo técnico responsable de los procesos de reclutamiento y selección empezó a controlar el número de jubilaciones efectivas y el número de funcionarios que pasarían a tener derecho a la jubilación en los años siguientes.

También se investigó, junto a organismos internacionales multilaterales, el número de funcionarios de organizaciones correlativas en otros países con el propósito de determinar aproximadamente cuál sería el número mínimo de funcionarios con el cual un órgano público como el BCB podría garantizar el cumplimiento de sus obligaciones legales. En aquel momento, el estudio técnico identificó el serio riesgo que el BCB estaba corriendo de no ser capaz de cumplir su función por falta de personal en

los próximos años. Se pronosticaba que el 53% de los funcionarios se jubilaría entre 2009 y 2014.

Con base en esos estudios, la Junta Directiva de la organización aprobó un plan plurianual de reclutamiento y selección externos, que preveía oposiciones para recomponer un 30% del cuadro de personal a lo largo de cinco años. Para la oposición de 2009, se planeaba reclutar el equivalente a un 10% del cuadro de funcionarios.

Además, las áreas de negocios enviaron muchas solicitudes formales de personal, pues ya estaban sufriendo con las jubilaciones incluso antes de 2009 y necesitaban hacer frente a nuevas demandas legales que se le imponían a la organización.

Todo ello es considerado en el momento en que se decide efectivamente realizar una nueva oposición. Sin embargo, lo que parece haber tenido mayor peso sobre la decisión de incluir la oposición de 2009 en la agenda de actuación del Departamento de GP fue el estudio conducido por el equipo técnico que indicaba la amenaza de abandono masivo en los próximos años. Corroborado con las palabras del gerente de nivel operativo del equipo responsable de la oposición: “lo que hace uno pensar en oposición es la amenaza de abandono. Tú haces una proyección de jubilaciones para 2011 y ves que va a jubilarse un 30% del cuadro de personal. Yo tengo que pensar en una oposición inmediatamente.”

Merece la pena mencionar que los gerentes Táctico-Estratégico y Operativo responsables de la oposición participan constantemente en los procesos técnicos del equipo, no solamente supervisando, controlando y orientando el trabajo, sino también realizando las tareas ellos mismos. Los procesos técnicos incluyen, entre otros, benchmarking de otras oposiciones, prospección de métodos y técnicas de selección para la administración pública y elaboración de subsidios técnicos para los análisis de ventajas y desventajas de cada opción en las tomas de decisión acerca de las oposiciones y demás formas de reclutamiento y selección.

El discurso denota que la decisión fue fundamentalmente centralizada en el departamento responsable de la GP, aunque se debe señalar que hubo espacio para que los gerentes de negocios se manifestaran y se consideraran sus demandas.

#### 7.2.2.2 Elaboración de la práctica

Como ya se mencionó, la oposición empieza con la determinación del número de plazas que se ofrecerán. El número definido por la Junta Directiva necesitaba ser negociado con el Ministerio de Planeación, Presupuesto y Gestión. Mientras no se llegaba a un acuerdo con el Ministerio, las otras áreas de negocios no fueron informadas del número de plazas pretendido para que no se generaran expectativas cuya satisfacción no se podía garantizar, para evitar disputas internas y para agilizar el proceso de envío de la demanda. Uno de los profesionales de GP del equipo técnico ha afirmado en la entrevista que “en ese momento, la participación es pequeña”.

La negociación con el Ministerio conllevó a una autorización para realizar la oposición con un número de plazas suficiente para recomponer un 10% del cuadro de personal, como pretendía el BCB.

Después del plan plurianual de reclutamiento y selección, otra decisión de la Junta Directiva, a principios de 2009, definió las directrices generales de las oposiciones que fueran puestas en marcha a partir de aquel momento. Esas directrices definieron, entre otras cosas, que las plazas autorizadas serían divididas en áreas de conocimiento (contabilidad, economía, administración, tecnología de la información, etc.); que el contenido de los exámenes debería dividirse en general (todos los nuevos funcionarios deben tener) y específico (por área de conocimiento); que la formación académica y la experiencia profesional deberían considerarse en la puntuación final del concurso; que los exámenes serían realizados en las ciudades donde el BCB tiene representación; y que las oposiciones tendrían una clasificación nacional única, aunque las plazas fueran definidas por ciudad (los mejores clasificados elegirían primero en que ciudad desean trabajar).

El acta del instrumento de esa decisión (Voto de la Junta Directiva) fue escrita por el Gerente Táctico-Estratégico responsable de la oposición, basándose en las ideas de todo el equipo técnico. Tales ideas fueron presentadas a la jefatura del Departamento de GP y al Director de Administración, que tomaron sus decisiones con base en los argumentos desarrollados en el acta y en sus propias percepciones.

El Gerente Táctico-Estratégico ha dicho en la entrevista que le gustaría muchísimo introducir algunas innovaciones en las oposiciones realizadas por el BCB. Pero la mayoría de las innovaciones propuestas por el equipo técnico no fueron

aceptadas por el Director de Administración. En parte porque no estaban alineadas con sus convicciones acerca del reclutamiento y selección de la organización y en parte porque aumentarían el riesgo jurídico de las oposiciones. Lo más importante para el directivo del área de soporte y gestión entonces era que la oposición no sufriera retrasos a causa de impugnaciones judiciales. Había una presión muy grande por aprobar y nombrar lo más rápidamente posible a los candidatos, pues el número de jubilaciones era creciente en aquél momento. Por el mismo motivo, el departamento jurídico de la organización participó activamente en la elaboración del voto con las directrices generales de las oposiciones.

Asimismo, como la definición de esas directrices se hizo por medio de un Voto de la Junta Directiva, hubo espacio para la deliberación y la argumentación entre los directivos de todas las áreas de negocios o, por lo menos, una exposición de motivos antes de someterlo a votación.

Se puede caracterizar la elaboración de las directrices generales como participativa en relación al equipo técnico responsable y al departamento jurídico. Quizá la decisión haya sido comunicativa en relación a los directivos de las áreas de negocios de la organización, pero ha sido participativa, pues todos tuvieron la oportunidad de opinar sobre ellas.

Por otro lado, los gerentes de negocios de los demás niveles jerárquicos no participaron, en ningún momento, en su elaboración, ni tampoco fueron informados de manera estructurada de las decisiones, lo que caracteriza un proceso centralizado.

Los profesionales de GP que no formaban parte del equipo técnico responsable de la Oposición de 2009 y los demás funcionarios de la organización no son afectados por las decisiones de reclutamiento y selección externo, por lo menos no de manera directa. Por eso, no tiene sentido categorizar el proceso en relación con ellos.

#### 7.2.2.3 Planeación de la implementación

El voto de la Junta Directiva con las directrices para las oposiciones definió mucho de lo que era necesario para la publicación de la convocatoria. Pero todavía hacía falta definir puntos importantes para que la implementación de la oposición pudiera iniciarse. Entre otras cosas, esos puntos trataban de:

- elegir y ajustar a la empresa subcontratada que realizaría los exámenes de la oposición;
- negociar la distribución de las plazas entre los departamentos de la organización;
- describir el perfil profesional de los puestos que recibirían a los nuevos funcionarios;
- definir las áreas de conocimiento de la oposición y determinar la cantidad de plazas de cada una de ellas; y,
- especificar el contenido de los exámenes, de primera y segunda fases, y la puntuación específica que les sería concedida a los títulos de formación académica y de experiencia profesional, también por área de conocimiento.

La autoridad para decidir sobre esos puntos y los otros detalles de la oposición fue delegada por el Gerente Estratégico del Departamento de GP y por el Director de Administración al Gerente Táctico-Estratégico responsable de la oposición. Al Gerente Estratégico y al Directivo se les informaba de las decisiones tomadas y de los procedimientos ejecutados.

Es importante recordar, para mejor entender el modelo de toma de decisiones adoptado, que el Gerente Táctico-Estratégico, como también su subordinado, el Gerente Operativo, ejecutan ellos mismos muchas de las tareas del equipo técnico.

Los conciertos con las empresas subcontratadas que realizan exámenes para las oposiciones se hace sin la exigencia de licitación, pues no hay gasto público. La remuneración de la subcontratada es la tasa de oposición pagada por los candidatos. Así, para la oposición de 2009, el BCB invitó a siete empresas conocidas nacionalmente y de buena reputación en el “mercado de oposiciones” para que participaran en el proceso de elección. El listado de siete empresas fue definido de forma centralizada por el Gerente Táctico-Estratégico, considerando las ponderaciones del Gerente Operativo.

Seis de las empresas invitadas enviaron propuestas basadas en 15 criterios definidos por el equipo técnico. La evaluación de las propuestas fue responsabilidad del equipo técnico, que señaló tres empresas que cumplían con los 15 criterios. Entre las tres, el Gerente Táctico-Estratégico tenía preferencia por una de ellas y los otros miembros del equipo técnico por otra. En una decisión consensuada se eligió la empresa

que prefería el Gerente Táctico-Estratégico, pues la otra empresa estaba ya dirigiendo otras oposiciones de gran magnitud y este hecho podría comprometer la calidad de los servicios para la oposición de la BCB.

Al mismo tiempo que se ejecutó el proceso de elección de la empresa subcontratada, se realizó la distribución de las plazas autorizadas por área de negocios, las descripciones de los puestos y, luego, la definición de las áreas de conocimiento que serían utilizadas en la oposición.

En un primer intento de distribuir las plazas autorizadas entre los departamentos de la organización, el Gerente Estratégico del Departamento de GP y el Director de Administración, por orientación del equipo técnico, pidieron que los gerentes de departamento propusieran la cantidad de plazas que ellos necesitaban para mantener los servicios esenciales a lo largo de los próximos dos años. Se les solicitó que consideraran las jubilaciones previstas para los próximos dos años (30% del cuadro de personal) y el reducido número de plazas autorizado para la oposición (10% del cuadro). El resultado fue una demanda total de nuevos funcionarios aún mayor que el número de jubilaciones previstas.

Sin al menos intentar un proceso de negociación, el equipo técnico responsable de la oposición especificó criterios técnicos para arbitrar la distribución de las plazas. Los criterios fueron basados casi exclusivamente en una proporción de la previsión de jubilaciones (95% de las plazas autorizadas), e incluyeron algunas plazas destinadas a proyectos considerados estratégicos y algunas otras para la reposición de saldo negativo en procesos de movilidad interna (5% de las plazas autorizadas). El Director de Administración, entonces, definió que la distribución de las plazas seguiría ese criterio sugerido por el equipo técnico. El resultado final de la distribución y los criterios utilizados fueron presentados a los gerentes de departamento y a los asesores de los directivos de las áreas de negocios.

El número de plazas fue definido por área de negocios y se sugirió una distribución inicial por los departamentos de las áreas. Esa definición por área de negocio daba la oportunidad de que, en cada área, el directivo, su asesor directo y los gerentes estratégicos de los departamentos negociaran la distribución entre los departamentos que mejor atendiera a sus necesidades. Según los relatos de los entrevistados, no hubo alteraciones en la distribución sugerida dentro de las áreas.

La decisión sobre la distribución de las plazas puede considerarse informativa en su esencia, aunque se haya producido un intento de participación. Además, parte de la decisión fue descentralizada para las áreas de negocios, que podrían redistribuir el cuantitativo que se les asignó.

Basándose en el número de plazas que cada departamento recibiría, sus gerentes de nivel táctico-estratégico se encargaron de definir los perfiles profesionales que necesitaban, y el número de plazas para cada perfil definido. El perfil profesional era descrito por conocimientos, habilidades y actitudes requeridos de sus futuros ocupantes. La descripción de los perfiles y la definición de la cantidad de plazas por perfil fueron descentralizadas para los departamentos. La gran mayoría de ellos hizo ese trabajo sin el auxilio de profesionales de GP y, según los entrevistados, de manera centralizada, sin la participación de gerentes de nivel operativo y demás funcionarios.

Se justificaría involucrar a los funcionarios, además de los gerentes, pues ellos podrían contribuir con opiniones e información útiles y, al mismo tiempo, ellos son directamente influenciados por la decisión pues los funcionarios elegidos con base en el perfil serán sus compañeros de trabajo, con los cuales compartirán sus tareas.

Basándose en los perfiles descritos por los departamentos, el equipo técnico definió las áreas de conocimiento del concurso y también la división de las plazas por esas áreas de conocimiento. La primera versión de las áreas que se utilizarían en la oposición de 2009 les fue presentada a los departamentos que sugirieron una mayor especificación del área de ciencias de la administración, creando otras dos áreas además de la original; y el agrupamiento de las dos áreas de tecnología de la información. Tras deliberaciones, quedaron definidas seis áreas, a saber: tecnología de la información, ciencias contables, ciencias económicas, ciencias de la administración, análisis procesual, e infraestructura y logística. Esa decisión puede ser claramente caracterizada como comunicativa, en relación a los gerentes de negocios.

El contenido para los exámenes de la primera fase y la puntuación atribuida a la formación académica y a la experiencia profesional fueron definidos con carácter de incremento en relación a la oposición anterior. Es decir, se partió del contenido y de la puntuación de la oposición realizada en 2005 y se hizo algunas actualizaciones basadas en la opinión de reconocidos expertos de la organización en cada una de las áreas de conocimiento; y en los *Benchmarking* realizados en oposiciones de otras organizaciones públicas consideradas excelentes.

El resultado final de la revisión del contenido para los exámenes y de la puntuación para formación y experiencia no fue presentado para validación o, por lo menos, conocimiento, de los gerentes de los departamentos que recibirían los nuevos funcionarios aprobados en la oposición. Ese resultado final fue llevado directamente al Director de Administración, que ratificó lo que había sido definido por el equipo técnico.

Aunque haya habido participación activa de expertos de la organización en esa decisión, ellos no representaban las áreas de negocios o los departamentos, sino que funcionaron como consultores del equipo técnico. Así, el equipo técnico caracteriza esa decisión como centralizada.

Con todos los detalles definidos, la convocatoria fue publicada y se realizó la primera fase de la oposición.

En la segunda fase de la oposición, dentro del programa de capacitación, se incluyó por primera vez, una disciplina de gestión estratégica, además de la disciplina relacionada a los negocios de la organización. La idea de hacerlo surgió de los propios gerentes Táctico-Estratégico y Operativo, que veían la necesidad de que todos los funcionarios entendieran cuál es el rol del área de soporte y gestión en la organización y que tuvieran conocimientos básicos de gestión en la administración pública y de gestión de equipos de trabajo (planeación y control, procesos de trabajo, gestión de proyectos, liderazgo y cultura organizacional). Esa decisión no fue deliberada con las áreas de negocios, y ni siquiera se les informó, con excepción del Departamento de Planeación y Presupuesto que ayudó a definir los temas generales de la disciplina.

La definición del número de cuestiones del examen final de la segunda fase y la distribución de ellas para cada disciplina fueron una vez más definidos de manera centralizada por el equipo técnico.

El número máximo de fallos admitido para que el candidato fuera considerado aprobado en el examen de la segunda fase era de un 30% de las cuestiones. Esa definición del Gerente Táctico-Estratégico generó gran polémica, con los opositores y con el propio coordinador del programa de capacitación de un lado y el equipo técnico del otro. En las oposiciones anteriores el porcentaje de fallos admitido era de un 50%. Al fin y al cabo prevaleció la posición del equipo técnico. En las palabras del Gerente Táctico-Estratégico: “yo no abrí mano de eso de ninguna manera”. El argumento era el



de que el candidato debería dedicarse al máximo en el curso de capacitación para que asimilara más conocimientos sobre el funcionamiento de la organización. Ello permitiría que los aprobados empezaran sus actividades laborales ya conociendo mejor la organización y cómo su trabajo contribuiría al conjunto.

Así, esa decisión puede considerarse informativa, pues fue tomada sin que hubiera posibilidad de revisión, pero a los interesados se les informó de los motivos.

Mirando la fase de manera general, se puede decir que, de un lado, el Gerente Táctico-Estratégico, que recibió la autoridad para decidir sobre las cuestiones de esa fase, promovió una intensa participación de los otros integrantes del equipo técnico, pero de otro, dejó poco espacio a la participación de los gerentes de negocios, que son interesados directos en las decisiones de reclutamiento y selección externos.

Hubo, eso sí, decisiones que se tomaron con la participación de los gerentes de negocios, como en la definición de las áreas de conocimiento del concurso. En otros temas, la decisión fue descentralizada, como en la descripción de los perfiles profesionales y en la distribución de las plazas dentro de las áreas de negocios. Pero, en su mayoría las decisiones fueron tomadas por el equipo técnico de manera centralizada, incluso en los temas donde la identificación de necesidad partió de los gerentes de negocios, como en la decisión de aumentar la puntuación del examen de redacción.

#### 7.2.2.4 Evaluación de la política

Una evaluación estructurada de la oposición fue conducida por el equipo técnico tras el ingreso de los nuevos funcionarios. Uno de los profesionales de GP del equipo quedó encargado de hacer un informe de la oposición de 2009. Tal informe tuvo el propósito de describir el proceso de ejecución de la oposición y de evaluar las consecuencias de sus principales características. Las fuentes de información del informe fueron los propios miembros del equipo técnico. El informe estaba dirigido a la jefatura del Departamento de GP y al Director de Administración. El informe no fue divulgado en la organización.

Además de ese proceso estructurado de evaluación conducido de manera centralizada, se infiere de algunos pasajes de la entrevista que hubo evaluaciones informales cuando se consideró la percepción de otros grupos implicados

Tras la publicación de la convocatoria, los opositores y el Ministerio Público plantearon críticas y sugerencias en el sentido de garantizar el principio de igualdad en la oposición. Algunas de esas manifestaciones fueron acatadas y provocaron rectificaciones en la convocatoria inicial. Los temas generalmente se referían a la puntuación de la experiencia profesional.

Sin embargo, hubo casos en los que el equipo técnico coincidió con la sugerencia, pero ya no era posible alterar nada, pues ello implicaría un cambio de reglamento con la oposición en marcha. Aunque algunas de las críticas y sugerencias no hayan influido en las decisiones de la Oposición de 2009, el gerente operativo afirma que seguramente orientarían algunas decisiones de las próximas oposiciones.

Otro pasaje que denota una evaluación participativa fue la conclusión de que el peso del examen de composición era muy elevado. Según los entrevistados hubo mucha reclamación, de los gerentes de negocios, acerca del peso atribuido.

También, el Gerente Táctico-Estratégico afirma lo siguiente sobre el hecho de que la oposición fuera de carácter nacional: “Esa es una cuestión cuyas ventajas y desventajas no las tenemos claras. Debo decir que esta oposición no está recibiendo mucha demanda [por movilidad] o muchas reclamaciones. (...) No sé si usted ha charlado con las personas, pero todos con quien yo he charlado sólo hacen elogios a los nuevos funcionarios. No oigo reclamaciones, no tengo crítica, no tengo ninguna crítica. Incluso, estoy impresionado con eso.”

Por todo ello, se puede considerar que hubo características de una evaluación participativa en la oposición de 2009, a despecho de haber sido restricta y no estructurada.

#### 7.2.2.5 Categorización general del proceso

El proceso decisorio referente a la oposición de 2009 parece haber sido eminentemente informativo en relación a los gerentes de negocios, aunque haya habido espacios para la participación en algunas de las decisiones en las fases de formulación de la agenda, de planeación de la implementación y de la evaluación, si bien que de manera no estructurada en este último caso.

Parte de las decisiones fueron descentralizadas para los gerentes de negocios, pero, como ya se mencionó, eso no caracteriza una decisión participativa o comunicativa, sino una delegación de autoridad sin deliberación sobre el tema.

Los profesionales del equipo técnico estuvieron totalmente involucrados en las decisiones, sea de forma comunicativa, en relación a las decisiones delegadas para el Gerente Táctico-Estratégico, sea de forma participativa, en las demás decisiones.

Los demás profesionales de GP y los funcionarios de otras áreas de negocio no están directamente influidos por las decisiones de reclutamiento y selección externos, al contrario de lo que ocurre con el MGPC. De esa forma, no merece la pena categorizar el proceso decisorio de la oposición en relación a ellos.

Una característica relevante de ese proceso decisorio fue la delegación de autoridad del Director de Administración y del Gerente Estratégico para el Gerente Táctico-Estratégico. Muchas de las decisiones ni siquiera fueron informadas a aquellos dirigentes antes de implementadas.

Merece la pena transcribir dos pasajes de la entrevista que muestra esa característica. En la primera el Gerente Táctico-Estratégico dijo que: “esa convocatoria la hicimos el Gerente Operativo y yo”. Luego, el Gerente Operativo completó: “La participación de los gerentes de más alto nivel jerárquico es muy pequeña en las cuestiones de la oposición”.

Por fin, en algunos momentos los dos gerentes entrevistados dan pistas de que creen que el proceso debería haber sido más participativo y que hace falta un comité para decidir sobre las cuestiones de la oposición. Pero justifican la centralización de las decisiones por la presión que había para que se nombraran los nuevos funcionarios lo más rápidamente posible.

### 7.2.3 EL PROCESO DECISORIO DE GESTIÓN DE PERSONAS EN EL BCB

En ambos procesos decisorios estudiados, la entrada de la política o práctica en la agenda de actuación del Departamento de GP se dio a causa de los estudios técnicos conducidos dentro del propio departamento. No obstante, queda claro que hubo algún espacio para la manifestación de gerentes de negocios en la identificación de problemas

y oportunidades de mejora. La oportunidad que los gerentes de negocios tienen de presentar demandas aunque de manera no formal y estructurada, y la efectiva consideración de esas demandas por parte de los equipos técnicos garantizan ese espacio de participación.

Un análisis de la distribución de frecuencia en los grados de implicación de los tres grupos influenciados<sup>52</sup> demuestra que la percepción de los encuestados corrobora la descripción de los procesos decisorios por parte de los entrevistados.

**Tabla 7.1:** *Implicación en la formulación de la agenda de actuación de la GP*

		Implicación en la formulación de la agenda			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Profesionales de GP</b>	Recuento	13	4	10	1
	Porcentaje	46,4%	14,3%	35,7%	3,6%
<b>Gerentes de Negocios</b>	Recuento	23	14	22	1
	Porcentaje	38,3%	23,3%	36,7%	1,7%
<b>Funcionarios</b>	Recuento	79	35	34	4
	Porcentaje	52,0%	23,0%	22,4%	2,6%
<b>Grupos Influenciados</b>	Recuento	115	53	66	6
	Porcentaje	47,9%	22,1%	27,5%	2,5%

El 38,4% de los gerentes de negocios del BCB tiene la percepción de que está activamente implicado en la formulación de la agenda del Departamento de GP. Entre los funcionarios, la percepción de participación activa es de un 25,0%. Como ya se ha visto, la participación de los funcionarios es bastante menor que la de los gerentes de negocios.

Aunque se considere la limitación de los datos recogidos, se nota que la participación activa de los profesionales de GP (39,3%) no es mucho mayor que la de los gerentes de negocios. Como se relató en la descripción de los procesos decisorios,

---

<sup>52</sup> Nótese que, considerando que se desea saber la proporción de la población que participa activamente en el proceso decisorio, con un nivel de confianza del 95% y error máximo de un 15%, que la población de profesionales de GP es de 127 individuos y que no se puede estimar la proporción anticipadamente, el tamaño de la muestra debería ser de por lo menos 33 respondientes. Como la muestra obtenida es de 28 respondientes, los datos referentes a ese grupo influenciado deben ser analizados con reserva. Considerando los mismos umbrales de seguridad y las poblaciones de 800 y 1033, las muestras mínimas para los grupos de Gerentes de Negocios y Funcionarios deben ser de por lo menos 41 y 42, respectivamente. Las muestras obtenidas fueron de 64 y 155 respondientes.

los profesionales directamente responsables de las políticas y prácticas suelen estar efectivamente involucrados en las decisiones, pero los demás no.

Hay que señalarse que la opción más elegida por el total de los encuestados de los tres grupos influenciados ha sido la que caracteriza las decisiones relativas a la formulación de la agenda de GP como centralizadas, es decir, que la agenda de actuación de GP, la deciden los gerentes responsables, sin la participación de los grupos influenciados, y ni siquiera se divulga en la organización.

Aparte de eso, se nota que, la segunda opción más elegida fue la que caracteriza las decisiones como participativas y no como informativas. Eso denota que el Departamento de GP en el BCB no se preocupa en dar publicidad a su agenda, aunque deje cierto espacio para la presentación de demandas, y que esas demandas sean efectivamente consideradas.

Analizando las entrevistas es posible observar que las decisiones de elaboración de las políticas y prácticas de GP y de planeación de su implementación en el BCB suelen involucrar activamente a los profesionales de GP que componen los equipos técnicos responsables, o incluso, delegar a ellos la autoridad para decidir. Por otro lado, esas decisiones son tomadas sin la participación de los gerentes de negocios, de los funcionarios, y de los profesionales de GP que no están directamente implicados en el proceso en cuestión.

Se ha visto que otras áreas de negocios participaron en parte en las decisiones, pero el motivo del involucramiento fue el hecho de que esas áreas poseían determinados conocimientos técnicos (desarrollo y formación, tecnología de la información o derecho administrativo), y no porque estuvieran influidas por las políticas y prácticas de GP.

Las tablas 7.2 y 7.3 muestran que, comparada con la fase de formulación de la agenda, la participación activa en las fases de elaboración de las políticas y de planeación de la implementación es aún más baja. Además, se puede ver que la participación activa en la planeación de implementación es más baja que en la elaboración de la política.

**Tabla 7.2:** *Implicación en la elaboración de las políticas de GP*

		Implicación en la elaboración de las políticas			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Profesional de GP</b>	Recuento	8	12	6	2
	Porcentaje	28,6%	42,9%	21,4%	7,1%
<b>Gerente de Negocios</b>	Recuento	21	29	11	2
	Porcentaje	33,3%	46,0%	17,5%	3,2%
<b>Funcionario</b>	Recuento	81	59	13	1
	Porcentaje	52,6%	38,3%	8,4%	0,6%
<b>Grupos Influenciados</b>	Recuento	110	100	30	5
	Porcentaje	44,9%	40,8%	12,2%	2,0%

**Tabla 7.3:** *Implicación en la planificación de la implementación de las políticas de GP*

		Implicación en la planificación de la implementación			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Profesional de GP</b>	Recuento	8	14	4	2
	Porcentaje	28,6%	50,0%	14,3%	7,1%
<b>Gerente de Negocios</b>	Recuento	23	29	6	4
	Porcentaje	37,1%	46,8%	9,7%	6,5%
<b>Funcionario</b>	Recuento	92	50	9	1
	Porcentaje	60,5%	32,9%	5,9%	0,7%
<b>Grupos Influenciados</b>	Recuento	123	93	19	7
	Porcentaje	50,8%	38,4%	7,9%	2,9%

Solamente el 9,0% y el 6,6% de los funcionarios tienen la percepción de que están activamente involucrados en las fases de elaboración de las políticas de GP y de planeación de su implementación, respectivamente. El porcentaje de gerentes de negocios que se sienten activamente involucrados en esas fases es de un 20,7% y de un 16,2%.

También en esas fases, más de la mitad de los funcionarios (52,6% y 60,5%) entiende que las decisiones relativas a la elaboración de las políticas son centralizadas, es decir, juzga que no participa en la decisión y tampoco se le informa de las políticas. No obstante, la moda de las respuestas de los gerentes de negocios es la que caracteriza la decisión como informativa, donde las políticas y prácticas definidas y el modo en que serán implementadas se divulgan.

Se ha visto que el MGPC contó con un proceso informativo estructurado, mientras que la oposición de 2009 no. El análisis integrado de los datos cuantitativos y

cualitativos indica que, cuando ocurren, los esfuerzos de divulgación orientados a los gerentes de negocios son más efectivos que los direccionados a los demás funcionarios de la organización.

La fase de evaluación de los procesos decisorios estudiados en el BCB contó con prácticas participativas, de manera estructurada en el caso del MGPC, pero no estructurada en el caso de la oposición de 2009. Además, en ambos casos, los informes finales de evaluación no fueron divulgados para la organización. Por todo ello, se puede afirmar que las prácticas participativas de evaluación de las políticas de GP no están institucionalizadas en el BCB. Y eso se refleja en los números del análisis de distribución de frecuencia presentados en la tabla 7.4.

**Tabla 7.4:** *Implicación en la evaluación de las políticas de GP*

		Implicación en la evaluación de las políticas			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Profesional de GP</b>	Recuento	11	13	4	0
	Porcentaje	39,3%	46,4%	14,3%	0,0%
<b>Gerente de Negocios</b>	Recuento	25	25	12	1
	Porcentaje	39,7%	39,7%	19,0%	1,6%
<b>Funcionario</b>	Recuento	97	33	19	5
	Porcentaje	63,0%	21,4%	12,3%	3,2%
<b>Grupos Influenciados</b>	Recuento	133	71	35	6
	Porcentaje	54,3%	29,0%	14,3%	2,4%

Más funcionarios consideran que participan activamente en esa fase (15,5%) que en las fases de elaboración y planeación, pero menos que en la fase de formulación de la agenda. Por otra parte, para los gerentes de negocios, la participación activa en la fase de evaluación se queda muy cercana a la que ocurre en la fase de elaboración, con un porcentaje del 20,6%.

Al mismo tiempo en que esa es la fase donde hay más funcionarios que consideran que participan activamente, es también la fase considerada por la mayoría de los funcionarios como aquella en la que las decisiones están totalmente centralizadas (63,0%).

Los datos cualitativos y cuantitativos acerca de esa última fase del proceso decisorio apuntan que hay algún espacio para la participación en ella, pero no hay preocupación con la comunicación organizacional acerca de sus conclusiones. Es decir,

los resultados de las evaluaciones no se divulgan en la organización de manera estructurada.

La percepción de los gerentes y profesionales de GP entrevistados es que sus procesos decisorios son eminentemente informativos. Los datos de la encuesta enseñan que los gerentes de negocios corroboran esa percepción, pero los funcionarios no la confirman. En todas las fases del proceso decisorio, más de la mitad de los encuestados de este último grupo influenciado apuntaron que las decisiones son centralizadas, es decir, las toman los gerentes responsables y no hay preocupación con darles publicidad además de la legalmente exigida.

Tanto en el análisis de las entrevistas como en las distribuciones de frecuencia, queda claro que el grupo de funcionarios está sensiblemente menos involucrado en el proceso decisorio de GP que el de gerentes de negocios en el BCB.

La descripción de los procesos decisorios y el análisis de los datos cuantitativos permiten afirmar que hay prácticas participativas y hasta comunicativas en los procesos decisorios de GP en el BCB. Sin embargo, esas prácticas son limitadas, desiguales en relación a los diferentes grupos influenciados y, en general, no estructuradas.

La fase del proceso decisorio que cuenta con la mayor participación activa es la de formulación de la agenda (30,0% de los encuestados). Con una participación activa bastante menor, vienen las fases de evaluación de las políticas y prácticas (16,7%), elaboración de las políticas y prácticas (14,2%) y planificación de la implementación (10,8%).

Aunque hayan sido descritas prácticas participativas en las fases de evaluación de las políticas y prácticas estudiadas, en una de ellas (oposición de 2009) esas prácticas no fueron estructuradas. En otras palabras, el sujeto proveedor de información para la evaluación muchas veces no sabe que sus opiniones orientarán la evaluación formal, pues son emitidas en ambientes informales o sin la utilización de un instrumento adecuado (encuesta, grupos de discusión, etc.). Refuerza esa percepción el hecho de que los informes de evaluación no son divulgados en la organización.

Los datos cuantitativos demuestran también que prácticas no estructuradas de recogida de percepciones en los procesos de evaluación de políticas y prácticas deben ocurrir más a menudo que las prácticas estructuradas.



Cuando se les preguntó por la medida en que creen que tienen alguna influencia sobre las políticas de GP del BCB que les afectan, un 19,0% de los gerentes de negocios y un 7,1% de los funcionarios indicaron que tienen alguna o mucha voz activa.

**Tabla 7.5:** *Influencia efectiva sobre las Políticas de GP*

		Influencia efectiva sobre las políticas			
		Ninguna	Poca	Alguna	Mucha
<b>Profesional de GP</b>	Recuento	12	11	4	1
	Porcentaje	42,9%	39,3%	14,3%	3,6%
<b>Gerente de Negocios</b>	Recuento	22	29	9	3
	Porcentaje	34,9%	46,0%	14,3%	4,8%
<b>Funcionario</b>	Recuento	102	41	11	0
	Porcentaje	66,2%	26,6%	7,1%	0,0%
<b>Grupos Influciados</b>	Recuento	136	81	24	4
	Porcentaje	55,5%	33,1%	9,8%	1,6%

Ese dato refuerza la conclusión de que, las oportunidades de participación en el proceso decisorio de GP son, en su mayor parte, dirigidas a los gerentes de negocios.

Atribuyéndose el valor 0 a la opción “ninguna”, 1 a la opción “poca”, 2 a la opción “alguna” y 3 a la opción “muchas”, es posible obtener el grado medio de percepción de influencia efectiva de cada grupo y el total de la organización<sup>53</sup>.

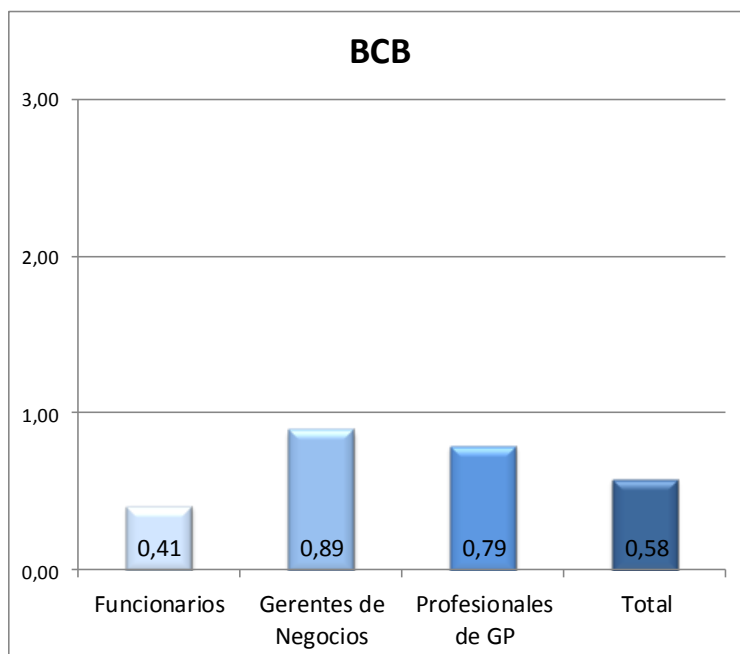
El grado de percepción de influencia en las políticas de GP entre los grupos en el BCB es de 0,58, en una escala de 0 a 3. En otras palabras los encuestados creen que tienen entre ninguna y poca voz activa las políticas de GP.

La menor media es del grupo de funcionarios, y la mayor es de los gerentes de negocios. La comparación entre las medias de los tres grupos (contraste ortogonal de Helmert) permite afirmar que la percepción de influencia de los funcionarios es significativamente menor que la de los otros dos grupos,  $t(242) = 4,364$ ,  $p < 0,001$ . Pero la diferencia de percepción entre los gerentes de negocios y los profesionales de GP no es significativa,  $t(242) = -0,645$ ,  $p > 0,05$ .

---

<sup>53</sup> Intervalo de confianza para las medias al 95%: 0,31 – 0,51 (Funcionarios); 0,68 – 1,10 (Gerentes de Negocios); 0,46 y 1,11 (Profesionales de GP), y 0,48 – 0,67 (Total).

**Gráfico 7.1:** Grados de influencia sobre las políticas de GP



En resumen, el proceso decisorio de GP del BCB es poco participativo. Sus funcionarios lo consideran centralizado, mientras sus gerentes de negocios creen que es informativo. Las acciones participativas o comunicativas son ocasionales y abarcan, en general, solamente los gerentes de negocios y los profesionales de GP que forman los equipos técnicos responsables del tema en cuestión.

#### 7.2.4 PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL BCB

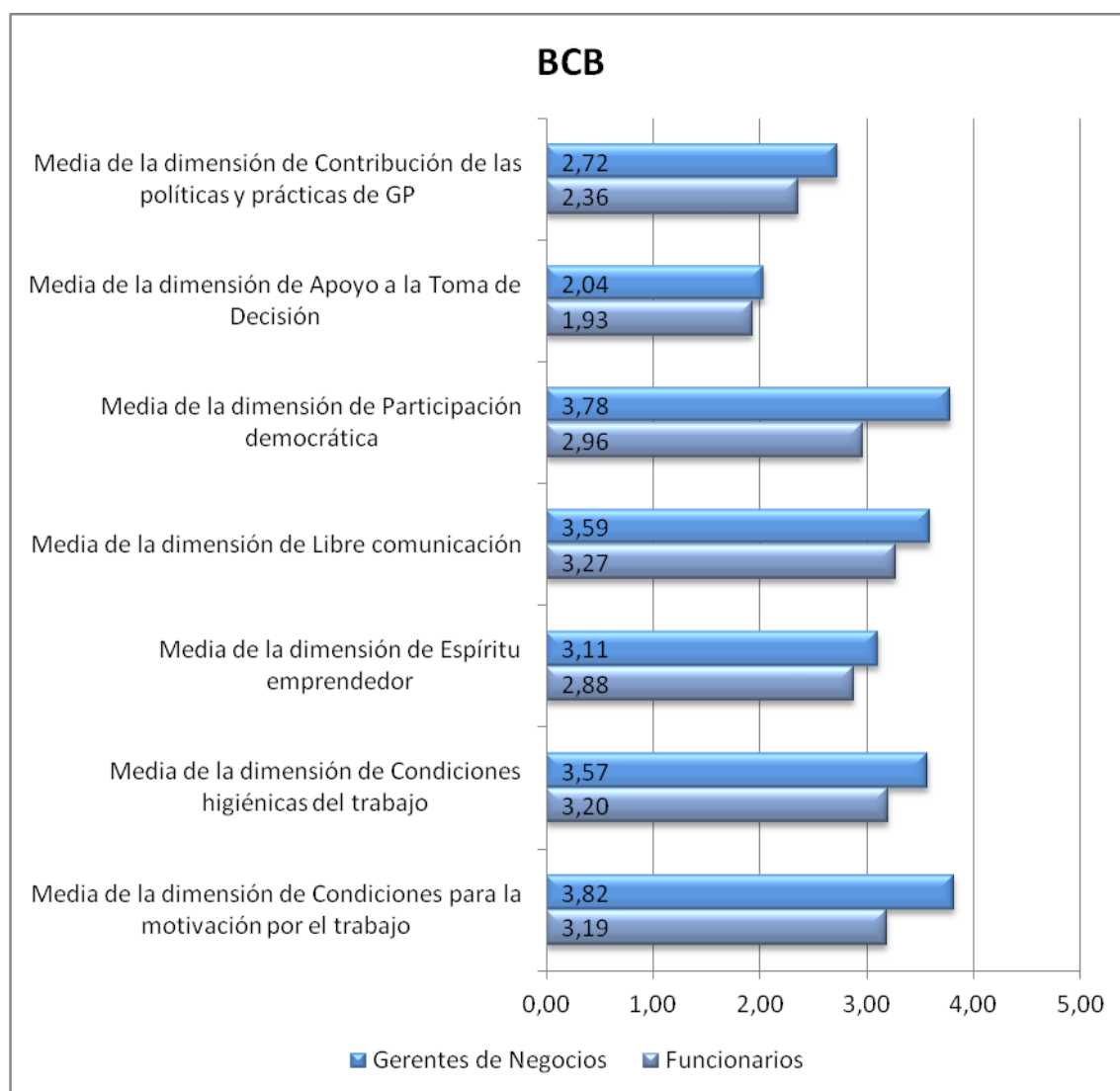
A continuación se presentan los datos referentes a la percepción de efectividad del área de GP del BCB. El modelo utilizado para llegar a las medias y desviaciones típicas de cada dimensión de la efectividad fue el mismo utilizado en el capítulo anterior<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Ver apartado 6.3

El gráfico 7.2, de más abajo, presenta los resultados obtenidos para cada grupo de clientes de GP en el BCB<sup>55</sup>.

**Gráfico 7.2:** *Percepción de Efectividad del Área de GP en el BCB*



Los grupos de clientes entienden que el apoyo a la toma de decisiones es la dimensión menos efectiva en el BCB, y la evalúan por debajo del punto medio de la escala (2,50). Los gerentes de negocios evalúan la dimensión de condiciones para la motivación por el trabajo como la más efectiva, mientras los funcionarios apuntan la dimensión de libre comunicación.

<sup>55</sup> Las desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para las medias están presentados en el Apéndice C.11. Todos presentan índices confiables para el análisis de los datos, considerando un error máximo de 0,30 con un nivel de confianza del 95%.

En todas las dimensiones, la media de percepción de efectividad de los gerentes de negocios es mayor que la percepción de los funcionarios. Las pruebas T entre las medias de los dos grupos, presentadas en la tabla 7.6, han apuntado que esas diferencias de percepción de efectividad son significativas ( $p < 0,05$ ) en cinco de las siete dimensiones. Las dimensiones en las que la diferencia de percepción de efectividad no es significativa son las de apoyo a la toma de decisiones y de espíritu emprendedor.

**Tabla 7.6:** *Pruebas T entre medias de percepción de efectividad de los grupos de clientes*

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
<b>Media de la dimensión de Contribución de las políticas y prácticas de GP</b>	Se han asumido varianzas iguales	3,213	0,075	<b>-2,403</b>	190	<b>0,017</b>
	No se han asumido varianzas iguales			-2,517	124,582	0,013
Media de la dimensión de Apoyo a la Toma de decisiones	Se han asumido varianzas iguales	0,353	0,553	-0,608	188	0,544
	No se han asumido varianzas iguales			-0,615	114,888	0,540
<b>Media de la dimensión de Participación democrática</b>	Se han asumido varianzas iguales	2,882	0,091	<b>-5,311</b>	190	<b>0,000</b>
	No se han asumido varianzas iguales			-5,722	133,665	0,000
<b>Media de la dimensión de Libre comunicación</b>	Se han asumido varianzas iguales	0,797	0,373	<b>-2,114</b>	189	<b>0,036</b>
	No se han asumido varianzas iguales			-2,213	124,774	0,029
Media de la dimensión de Espíritu emprendedor	Se han asumido varianzas iguales	1,999	0,159	-1,463	189	0,145
	No se han asumido varianzas iguales			-1,542	126,945	0,126
<b>Media de la dimensión de Condiciones higiénicas del trabajo</b>	Se han asumido varianzas iguales	3,167	0,077	<b>-2,832</b>	188	<b>0,005</b>
	No se han asumido varianzas iguales			-3,087	134,563	0,002
<b>Media de la dimensión de Condiciones para la motivación por el trabajo</b>	Se han asumido varianzas iguales	15,864	0,000	-4,903	191	0,000
	No se han asumido varianzas iguales			<b>-5,846</b>	170,021	<b>0,000</b>

Tanto la participación activa en las fases del proceso decisorio<sup>56</sup> como el grado de percepción de influencia en las políticas de GP son mayores entre los gerentes de negocios que entre los funcionarios. Se ha comprobado en el capítulo anterior que las personas que están involucradas en el proceso decisorio de GP tienden a evaluar mejor la efectividad de esa área.

Así, es necesario saber si las diferencias significativas de percepción de efectividad entre los grupos de clientes se deben exclusivamente a la diferencia de participación en el proceso decisorio que existe entre ellos. Con ese propósito, se ha procedido a un análisis de covarianza (ANCOVA), tomando las medias de las dimensiones como variables dependientes, los grupos de clientes como factores de comparación y la implicación en el proceso decisorio como covariable. Los resultados completos del procedimiento están en la Tabla 12 del Apéndice C.

Ese procedimiento estadístico posibilita controlar el efecto de la implicación en el proceso decisorio sobre la percepción de efectividad, y descubrir si otras características inherentes a los grupos o a las decisiones de GP podrían estar generando esas diferencias significativas de percepción de efectividad.

En la tabla 7.7 es posible verificar que el hecho de pertenecer a uno de los grupos de clientes no influye significativamente en la percepción de efectividad de las dimensiones de contribución de las políticas y prácticas de GP y de libre comunicación, cuando se controlan los efectos de la implicación en el proceso decisorio.

**Tabla 7.7:** ANCOVA de las medias de percepción de efectividad por los grupos de clientes, controlando el efecto de la implicación en el proceso decisorio, para el BCB

<i>Dimensión de efectividad</i>	<i>Razón F</i>	<i>Significación</i>
Contribución de las políticas de GP	2,413	0,122
Participación democrática	22,044	0,000
Libre comunicación	3,113	0,079
Condiciones higiénicas del trabajo	5,053	0,026
Condiciones para la motivación por el trabajo	19,543	0,000

<sup>56</sup> Prueba T del factor de implicación general entre los grupos de clientes de la BCB:  $t(208) = 2.936$ ,  $p < 0,01$ . Media<sub>(Gerentes de negocios)</sub> = 0,1481774. Media<sub>(Funcionarios)</sub> = -0,2850707.

Esta última prueba estadística deja claro que no hay ninguna característica intrínseca a los grupos de clientes o a las políticas y prácticas de GP que sea capaz de provocar diferencias significativas en la percepción de efectividad de esas dos dimensiones. Es decir los funcionarios sólo consideran menos efectiva la GP en esas dimensiones porque participan menos del proceso decisorio.

Por otro lado, el hecho de ser gerente de negocios en el BCB influye positiva y significativamente en la percepción de efectividad en las dimensiones de participación democrática, de condiciones higiénicas del trabajo, y de condiciones para la motivación por el trabajo, cuando se controla el efecto de la implicación en el proceso de trabajo.

La dimensión de participación democrática aborda la participación en las definiciones de los objetivos y de la organización del trabajo. Por cierto, los gerentes suelen participar más en esas definiciones, pues ese es exactamente su trabajo. Así, se puede atribuir la influencia positiva y significativa del hecho de ser gerente de negocios sobre la percepción de participación democrática a la propia naturaleza del trabajo gerencial.

Se puede afirmar, entonces, que los funcionarios del BCB, independientemente del nivel de implicación que tienen en el proceso decisorio de GP, entienden que el área de GP es menos efectiva en generar las condiciones de satisfacción en el trabajo y de motivación por el trabajo, de lo que opinan los gerentes de negocios.

Si la diferencia de participación en el proceso decisorio no explica toda la diferencia de percepción de efectividad en el rol de agente de humanización entre los grupos de clientes, ¿qué puede explicarlo?

Se puede inferir que, como los gerentes de negocios participan más activamente en los procesos decisorios de GP e influyen más en sus políticas, sus percepciones acerca del ambiente organizacional y de cómo satisfacer y motivar las personas en la BCB orientan más las decisiones de GP que las percepciones de los funcionarios. Por el mismo motivo, los gerentes de negocios tienen más oportunidades de moldear las políticas y prácticas motivacionales y de satisfacción de acuerdo con sus necesidades y deseos.

### 7.3 Estudio de caso de la STN

“Antes, las políticas eran desarrolladas internamente [por el área de GP], de alguna manera eran presentadas para algunos gerentes y funcionarios, y luego, eran implementadas. Los funcionarios solamente tomaban conocimiento después de la decisión tomada. Hoy, nosotros intentamos trabajar en un modelo diferente: estructuramos las propuestas internamente y se las presentamos a los funcionarios, en un modelo de audiencia pública: ‘¿Qué tienes que decir sobre ello?’ ‘¿Cuáles son los puntos fuertes y qué te parece que puede ser mejorado en esa propuesta?’ De todas formas, nosotros llevamos una propuesta para direccionar el debate y para que no surjan cosas imposibles de implementar.”

(Gerente Operativo del Núcleo de Desarrollo de Recursos Humanos)

El área de GP de la STN promueve un nivel de participación intermedio en sus procesos decisorios de GP, cuando se compara con las otras dos organizaciones. Sus decisiones suelen considerar las opiniones, necesidades y expectativas de representantes de sus grupos influenciados. Sin embargo, ellas involucran solamente a parte de los individuos de los grupos influenciados, en general, gerentes de alto nivel jerárquico y algunos otros representantes de los gerentes y de los funcionarios.

La STN es una secretaría de ministerio, pero su autonomía operativa y administrativa es comparable con la de un organismo autárquico en lo que dice respecto a la GP. La STN tiene cuadro propio de personal que, incluso, es considerado Plantilla Típica de Estado, al igual que las plantillas del BCB y de la SOF.

El Secretario del Tesoro Nacional es el dirigente máximo de la STN y los Subsecretarios son los gerentes estratégicos. Directamente vinculados a las subsecretarías están los departamentos funcionales, nombrados de coordinaciones generales y dirigidos por gerentes táctico-estratégicos. Estos últimos gerentes tienen un gerente táctico, subordinado a ellos, que es una especie de vice-gerente de la coordinación general. El nivel operativo está representado por las gerencias, cuyos gerentes, del mismo modo, tienen un vice-gerente subordinado.

La subsecretaría responsable de la gestión de la organización es denominada de Subsecretaría de Temas Corporativos y tiene dos coordinaciones generales subordinadas. Una de ellas es responsable de los procesos de GP, de organización y métodos, de planeación, de presupuesto y de comunicación institucional, la Coordinación General de Desarrollo Institucional.

Dos componentes de nivel operativo son responsables específicamente de la GP. Los servicios de administración de personal y de capacitación están a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos. El Núcleo de Desarrollo de Recursos Humanos – tiene el propósito de elaborar e implementar nuevas políticas y prácticas de GP.

En el estudio de caso de la STN fueron analizados los procesos decisorios referentes a las implementaciones de un modelo de gestión del clima organizacional y de un modelo de gestión de personas por competencias, ambos concluidos en 2010.

### 7.3.1 PROCESO DECISORIO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA STN

La entrevista sobre el proceso decisorio referente a la gestión del clima organizacional ha contado solamente con la participación del funcionario responsable de la implementación del modelo. No hubo participación del gerente responsable, pues en el momento de la entrevista, el funcionario responsable trabajaba en otra secretaria del ministerio, y su oficina estaba alejada de la oficina de la STN. Sin embargo, como se explicará más adelante, la conducción del proceso fue descentralizada para ese funcionario, minimizando la limitación metodológica impuesta por el problema logístico.

El modelo de gestión del clima laboral de la STN tiene el objeto de monitorear y mejorar diferentes dimensiones de la actuación gerencial sectorial y corporativa de la organización.

El modelo prevé la realización de encuestas periódicas y de talleres con funcionarios y gerentes de negocios de todas las áreas de la organización sobre el encaminamiento de sus resultados. Esos talleres tienen el objetivo de priorizar los problemas identificados y de sugerir alternativas de soluciones.

Los problemas que dependen de acciones del área de gestión son tratados como corporativos y las acciones de mejora correspondientes son elaboradas e implementadas por el área de gestión, a partir de las sugerencias de los talleres. Aquellos problemas que dependen de acciones de los gerentes de línea y de los propios funcionarios de una determinada área de negocio son tratados como sectoriales. Sus soluciones son desarrolladas dentro de cada área de negocios con el apoyo del área de GP.



#### 7.3.1.1 Formulación de la agenda

A principios de 2010, el Subsecretario de Temas Corporativos quiso saber cómo había evolucionado el clima de la organización desde la última encuesta, realizada en 2007. Aquella encuesta había sido aplicada con el fin de hacer un simple diagnóstico de clima organizacional, sin ningún designio preliminar de generar acciones para su mejora. Y de hecho, no se puso en marcha ninguna acción específica en relación a los resultados de aquella encuesta.

El principal punto de preocupación del Subsecretario era el alto grado de intención de abandono de funcionarios identificado en la encuesta de 2007. Había, entonces, una expectativa de que ese grado hubiera disminuido.

A diferencia de lo que ocurrió en 2007, la demanda gerencial para 2010 era que la encuesta generara consecuencias en términos de acciones concretas para mejorar el clima organizacional.

También el equipo técnico del área de GP tenía una percepción de que había espacio de mejora en diversos ítems relacionados al ambiente laboral. Según el funcionario responsable, había indicaciones de que las relaciones interpersonales entre gerencia y funcionarios, la comunicación estratégica y la integración entre las áreas no estaban bien. Según el entrevistado, esas indicaciones emanaban especialmente de los gerentes de negocios durante reuniones de trabajo. La encuesta podría confirmar o refutar esas percepciones.

El equipo técnico entendía que la mejora del clima podría proporcionar condiciones para la satisfacción y la motivación laborales. Por fin, se imaginaba que eso culminaría en el aumento de productividad a causa de un ambiente laboral más placentero y adecuado al desempeño.

Otra motivación para la realización de la encuesta de clima fue la creación del componente organizativo responsable de la elaboración e implementación de nuevas políticas y prácticas de GP, el Núcleo de Desarrollo de Recursos Humanos. Con tal propósito, ese nuevo componente organizacional necesitaría un diagnóstico estructurado sobre las áreas de actuación de la GP, incluyendo el clima organizacional. Ese diagnóstico formaría el marco de trabajo sobre el cual aquel componente basaría sus proposiciones.

Aunque se aprecien rasgos de participación de los gerentes de negocios cuando el entrevistado dice que había indicios de problemas en algunas dimensiones del clima organizacional, la decisión de realizar una encuesta y de implementar un modelo de gestión de clima organizacional fue eminentemente centralizada. La demanda del subsecretario fue el principal motivador de la política. El equipo técnico lo corroboró con la decisión y vio una oportunidad de cuidar de puntos que ellos consideraban importantes y de obtener un diagnóstico fundamentado para el inicio de los trabajos del Núcleo de Desarrollo de Recursos Humanos.

La decisión de implementar un modelo de gestión de clima organizacional sólo se informaría a la organización en el momento en que fueran necesarias acciones de los grupos influenciados, lo que caracteriza la formulación de la agenda como centralizada.

#### 7.3.1.2 Elaboración de la política

El funcionario responsable de la implementación del modelo de gestión del clima recibió total autonomía para construir el instrumento de la encuesta, especificar la estrategia de recogida de datos e incluso definir cómo se trataría la información recogida.

La investigación de clima fue delineada según precisos criterios técnicos y académicos, pues se intentaba garantizar que nadie pudiera cuestionar los resultados de la investigación, como ocurrió con la encuesta de 2007. Según el funcionario entrevistado, algunos hallazgos de aquella encuesta fueron cuestionados por gerentes que no se quedaron satisfechos con ellos. Así, era fundamental atestiguar la robustez metodológica de la nueva encuesta.

De esa manera, fue iniciada una larga investigación bibliográfica sobre el tema. Además, fueron realizados encuentros con otras organizaciones de la Administración Pública que ya habían implementado modelos de gestión del clima. Con todo ello, se empezó el delineamiento del modelo de gestión del clima de la STN.

Se hizo también una investigación exploratoria cualitativa con una muestra estratificada por subsecretarías y direccionada a funcionarios y gerentes de negocios considerados formadores de opinión en la organización. Su propósito era identificar dimensiones y variables que pudieran estar afectando el clima organizacional.

El primer diseño del instrumento de investigación para la encuesta de clima resultante de los trabajos mencionados fue deliberado con cada gerente táctico-estratégico de la organización hasta que todos estuvieran de acuerdo.

La decisión de tratar los resultados de la encuesta en grupos de discusión con la participación de funcionarios y gerentes de negocios fue propuesta por el funcionario responsable y acatada por el subsecretario de gestión. Aunque se pueda encuadrar ese modelo de actuación como una acción comunicativa, la decisión de adoptarlo fue centralizada, pues no contó con la participación de los grupos influenciados por la forma como la gestión del clima se efectuaría. Los gerentes de negocios de nivel operativo, por ejemplo, podrían sentirse molestos por tener los resultados de los ítems de la encuesta de su equipo expuestos a los demás gerentes de su área de negocio.

Se advierte que las decisiones relacionadas con los detalles técnicos de la encuesta fueron descentralizadas para el funcionario responsable de su elaboración. Él condujo todo el proceso de definición de manera participativa, utilizando técnicas de grupos de discusión con muestras de funcionarios y gerentes de negocios. La última fase de desarrollo del cuestionario de encuesta fue comunicativa en relación a los gerentes táctico-estratégicos, que tuvieron la oportunidad de deliberar sobre aquel instrumento.

Sin embargo, ni todos los interesados en el modelo de gestión del clima organizacional tuvieron la oportunidad de participar en su elaboración, caracterizando esa fase como informativa en relación a esos funcionarios y gerentes de negocios.

#### 7.3.1.3 Planeación de la implementación

Hacía falta definir cómo se aplicaría el cuestionario a los funcionarios. El profesional de GP responsable del modelo de gestión del clima decidió realizar la encuesta de manera presencial. Los cuestionarios se entregaron personalmente a cada uno de los funcionarios y gerentes de negocios de la organización, que los rellenaban al instante. Después, los cuestionarios, se recogían y se preparaban para la tabulación. La decisión de hacerlo de esa forma fue del propio funcionario responsable, pues él quería garantizar el mayor número posible de cuestionarios cumplimentados. Según el entrevistado, el número total de funcionarios manejable y su ubicación geográfica reunida hicieron posible tal estrategia de implementación.

Con la estrategia de aplicación del cuestionario definida, el funcionario responsable contactó a cada uno de los subsecretarios y gerentes táctico-estratégicos para explicarles cómo sería realizada la encuesta y qué se haría con sus resultados.

La forma en que se hizo la presentación de los resultados de la encuesta para los funcionarios y gerentes de cada subsecretaría fue decidida por sus gerentes estratégicos de manera descentralizada. Cada subsecretario definió cómo le gustaría presentar los resultados dentro de su área de negocio.

Tras la divulgación de los resultados por área de negocios y consolidado, el cronograma de realización de los talleres de priorización de problemas y elaboración de alternativas de acción se negoció con los gerentes táctico-estratégicos de las diferentes coordinaciones generales.

Los gerentes estratégicos también tuvieron la oportunidad de decidir si se trataría de problemas sectoriales en esos talleres o no, y cuáles de ellos serían discutidos y atacados.

Se puede afirmar que la fase de planeación de la ejecución de la encuesta no contó con acciones comunicativas estructuradas. El funcionario responsable definió la estrategia de aplicación del cuestionario según sus criterios técnicos y se lo informó a los gerentes de negocios, caracterizando esa fase del proceso decisorio como informativa.

Por otro lado, el cronograma de presentaciones y de realización de los talleres fueron negociados con los gerentes táctico-estratégicos, y la decisión sobre qué problemas sectoriales serían tratados fue descentralizada para los subsecretarios.

#### 7.3.1.4 Evaluación de la política

No se había hecho una evaluación estructurada del modelo de gestión del clima hasta el momento de la entrevista. Sin embargo, el profesional de GP entrevistado ha dejado entrever que la actitud de funcionarios y gerentes de negocios en relación al modelo adoptado, en los eventos de divulgación de los resultados de la encuesta y en los talleres de priorización y elaboración de alternativas de actuación fue bastante positiva.

Además, en el momento de la presentación de los resultados de la encuesta para los subsecretarios, se les dio la oportunidad de que se manifestaran sobre el método de investigación utilizado. Según el entrevistado, no se hizo ninguna crítica.

Se puede considerar como participativa la fase de evaluación de esa práctica una vez que el juicio de valor sobre el modelo formado por el profesional de GP responsable parece haber considerado las percepciones de gerentes de negocios y funcionarios de la organización, aunque de manera no estructurada.

#### 7.3.1.5 Categorización general del proceso

El proceso decisorio referente al modelo de gestión del clima organizacional parece haber sido en parte participativo y comunicativo en las fases de elaboración e implementación de las políticas. Es verdad que los gerentes de nivel táctico-estratégico y superiores tuvieron más oportunidades de participación. Sin embargo, aunque fuera por medio de una muestra, todos los gerentes y funcionarios tuvieron la oportunidad de participar activamente en el proceso decisorio.

Parte de las decisiones fueron descentralizadas para los gerentes de negocios. Pero es siempre válido mencionar que procesos descentralizados no son comunicativos, pues no llegan a las decisiones por consenso o acuerdo.

Los demás profesionales de GP no parecen haber estado directamente implicados en el proceso decisorio. Sin embargo, si no tuvieron oportunidad de participar más activamente como responsables y ejecutores de políticas y prácticas de GP, sí que tuvieron alguna en el rol de funcionarios. De toda forma, no se puede caracterizar ese proceso como participativo en relación a ese grupo influenciado.

Ese proceso decisorio puede ser caracterizado por el alto grado de autonomía concedido al profesional de GP responsable de la elaboración e implementación del modelo de gestión del clima organizacional y por la dirección "cuerpo a cuerpo" que utilizó.

Tal estilo puede ser representado por el siguiente pasaje de la entrevista. "Yo conozco a los subsecretarios y gerentes táctico-estratégicos de los departamentos, así, fui a cada uno de ellos para tratar sobre la encuesta de clima. Hubo una sensibilización

para la encuesta. (...), fui a hablar con ellos lo que se haría: 'voy a entrar en sus áreas de negocio para recoger información sobre esos aspectos. Voy a hacerlo así.' Ellos sabían exactamente lo que se iba a hacer."

### 7.3.2 PROCESO DECISORIO DEL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS DE LA STN

La entrevista sobre ese proceso decisorio ha contado con la participación de los Gerentes Táctico-Estratégico (Coordinación General de Desarrollo Institucional) y Operativo (Núcleo de Desarrollo de Recursos Humanos) responsables de la implementación del modelo de gestión de personas por competencias en la STN.

El modelo de gestión de personas por competencias de la STN fue implementado con el propósito inicial de auxiliar los procesos de selección interna, aplicación y evaluación de funcionarios.

Igual que el modelo del BCB, su funcionamiento empieza con el mapeo de las competencias requeridas por la organización, pasa por la evaluación de las competencias efectivamente desempeñadas por los funcionarios y culmina con la generación de información que basará las decisiones en los procesos de GP.

El modelo de esta organización trabaja con cuatro perspectivas de competencias, a saber: la técnica, la de comportamiento, la de responsabilidades, y la de resultados. La técnica define los conocimientos y habilidades exigibles de los funcionarios en cada función (puesto de trabajo) de la organización. La perspectiva de comportamiento define 11 conductas deseadas por la organización, evaluados por medio de 50 indicadores que describen comportamientos laborales observables en el desempeño de las actividades. La perspectiva de responsabilidades define el conjunto de actividades de cada función. Su apreciación es hecha por medio de indicadores que describen realizaciones observables en el desempeño de las actividades. Son más de 350 funciones en toda la organización. La última perspectiva define la contribución individual a los resultados estratégicos (plan de metas cuantitativas para cada funcionario).

En la fase de planeación de la implementación se definió que el modelo sería llevado a cabo en fases. En la primera fase serían mapeadas y evaluadas las competencias técnicas y de comportamiento. Las competencias de responsabilidades

(actividades específicas) y el plan de metas individualizadas serían mapeadas y evaluadas a partir del segundo ciclo.

La entrevista que describe el proceso decisorio ha tenido lugar tras la primera evaluación, que se limitó, como estaba previsto, a las perspectivas técnicas y de comportamiento. En aquél momento, los funcionarios del Núcleo de Desarrollo de Recursos Humanos ya empezaban a pensar en la utilización de los resultados de la evaluación de competencias para apoyar las políticas de formación y desarrollo, movilidad interna y sucesión, además de los procesos inicialmente planeados (selección interna, aplicación y evaluación de funcionarios).

#### 7.3.2.1 Formulación de la agenda

En 2009, la ley que reglamentaba la evaluación de desempeño institucional e individual en algunas organizaciones públicas, incluyendo la STN, fue revocada por otra que todavía dependía de reglamentación por Decreto Presidencial. El Órgano Central de GP del Gobierno Federal anunció que aquellas organizaciones públicas que no presentaran un modelo de evaluación de desempeño alineado con las directrices universales definidas por la nueva ley, serían reglamentadas por una normativa general de la Presidencia de la República. Para tener control sobre el modelo de evaluación y garantizar que sus características serían coherentes con sus particularidades organizativas, la STN decide elaborarlo ella misma. De esa manera, el Órgano Central de GP del Gobierno Federal llevaría a la Presidencia una propuesta de decreto específica para la STN.

Pero, además de atender a la determinación de la nueva ley y del Órgano Central de GP en lo que se refiere a la evaluación de desempeño, la STN estaba preocupada por los procesos de selección y de designación de los funcionarios a los puestos de trabajo.

La encuesta de clima realizada en 2007 había apuntado que buena parte de los funcionarios estaba insatisfecha con sus actividades y algunos, incluso, dispuestos a disputar oposiciones para otras organizaciones. Además, los procesos de movilidad interna estaban siendo bastante demandados, hasta por funcionarios que habían cambiado de posición en la organización hacía menos de un año. El alto índice de

movilidad de personal denotaba la insatisfacción de los funcionarios con sus actividades.

Los gerentes táctico-estratégicos de las coordinaciones generales de negocios también trasladaban manifestaciones de insatisfacción con los perfiles profesionales de los funcionarios que ingresaban en la organización mediante oposición o procesos internos de movilidad y selección.

El equipo técnico del Núcleo de Desarrollo de Recursos Humanos empezó, entonces, a preguntarse si los funcionarios estaban emplazados en las posiciones organizativas más adecuadas a sus perfiles profesionales, y si los modelos de selección interna eran verdaderamente efectivos.

Además, el modelo de gestión del clima preveía la realización de diversos talleres de discusión involucrando funcionarios de todos los niveles jerárquicos de la organización. El propósito era priorizar y buscar soluciones para los problemas diagnosticados en la encuesta mencionada. Los resultados de las discusiones apuntaban que se debía elaborar un Programa de Desarrollo Institucional que englobara los cuatro temas siguientes: gestión de personas, planeación, procesos de trabajo y comunicación institucional.

Pensando en los problemas relativos a la GP y teniendo en cuenta lo que las otras organizaciones públicas y las empresas consultoras estaban haciendo, el equipo técnico se dio cuenta de que un modelo de gestión por competencias podría ser una buena solución para atender las demandas presentadas y componer el programa de desarrollo institucional. Ellos, entonces, elaboraron una primera versión del Modelo de Gestión de Personas por Competencias (MGPC) y de su plan de implementación, basándose en el *benchmarking* realizado y en los modelos ofrecidos por las empresas consultoras. Ese borrador fue propuesto al Gerente Táctico-Estratégico, que lo aprobó.

Así, entra en la agenda de la Coordinación General de Desarrollo Institucional la elaboración e implementación del MGPC de la STN, con el objetivo de apoyar los procesos de evaluación, aplicación y selección interna, que eran exactamente los problemas presentados por la encuesta de clima y discutidos con los funcionarios de la organización.



La decisión de poner en la agenda de actuación el desarrollo e implementación del MGPC llevó en consideración diversas fuentes , a saber: (i) la amenaza de perder el control del modelo de evaluación de desempeño; (ii) los resultados de la encuesta de clima organizacional; (iii) el alto índice de movilidad de personal y de demandas por movilidad interna; (iv) la manifestación de insatisfacción de los gerentes de negocios; (v) los resultados de los talleres del modelo de gestión del clima organizacional; (vi) el benchmarking realizado junto a otras organizaciones públicas; (vii) los modelos sugeridos por las empresas consultoras; y, claro, (viii) la opinión del equipo técnico en cuanto a los mejores métodos y técnicas para atender todas las demandas.

Se nota claramente que había un espacio de interacción con los gerentes de negocios y funcionarios de otras áreas y con el equipo técnico responsable. Sus demandas y opiniones fueron analizadas en el proceso decisorio y efectivamente influyeron en las decisiones de formulación de la agenda de actuación de la coordinación general responsable de la GP, caracterizando el proceso como participativo. Hubo incluso una acción que se puede caracterizar como comunicativa. Los talleres realizados en el ámbito del modelo de gestión del clima organizacional determinaron prioridades de actuación para el área de gestión y sugirieron alternativas de acción por medio de deliberación que involucraron a todos los segmentos de la organización.

#### 7.3.2.2 Elaboración de la política y planeación de la implementación

En ese proceso decisorio, las fases de elaboración y de planeación ocurrieron de forma mezclada. A la vez que se iban definiendo las políticas y prácticas, se especificaba también cómo se implementarían las decisiones, sus etapas y el cronograma.

Como se ha mencionado anteriormente, las políticas y prácticas referentes al MGPC y su plan de implementación fueron previamente especificadas por el equipo técnico responsable, basándose en el benchmarking realizado junto a otras organizaciones públicas y en los modelos ofrecidos por empresas consultoras. Las políticas y prácticas del MGPC y el plan de implementación compusieron un proyecto que sería discutido con los grupos influenciados.

Ese proyecto, así como todos los que formaban el Programa de Desarrollo Institucional mencionado, fue deliberado por los gerentes táctico-estratégicos de las dos coordinaciones generales de temas corporativos. A continuación, el proyecto fue discutido con el Subsecretario de esa área, que lo discutió con los demás subsecretarios. Estos últimos fueron encargados de discutir con los jefes de sus coordinaciones generales subordinadas (gerentes táctico-estratégicos) y presentar propuestas de alteración. Por fin, el proyecto fue llevado al Secretario del Tesoro Nacional, que autorizó su ejecución.

En algunos momentos, ciertos gerentes táctico-estratégicos de negocios fueron llamados a discutir determinados puntos específicos del modelo directamente con el equipo técnico responsable, pero ese procedimiento no se hacía de manera estructurada, y dependía de los temas de interés y de conocimiento de cada gerente.

Los ajustes en la propuesta inicial de elaboración e implementación del MGPC iban haciéndose en cada foro de deliberación, lo que caracteriza esa fase del proceso decisorio como comunicativa en relación a los gerentes de negocios.

Antes de que fuera llevado al Secretario, el proyecto fue presentado a la Comisión de Representantes de los Funcionarios de la STN. Tal comisión está formada por representantes de los funcionarios de cada coordinación general. Esos representantes son responsables de llevar las propuestas y de recoger las opiniones y sugerencias de los funcionarios.

Después de realizados los trámites normales, la comisión ofreció propuestas que fueron discutidas dentro del equipo técnico y muchas de ellas provocaron alteraciones en el proyecto. Así, en relación a los funcionarios, esa fase puede ser caracterizada como participativa, aunque la participación se haya llevado a cabo de manera indirecta, a través de representantes.

Con el objetivo de testar el método de mapeo de competencias, fue planeada la ejecución de un proyecto piloto en dos coordinaciones generales de negocios. Las coordinaciones generales fueron elegidas por el equipo técnico de manera centralizada, así como el procedimiento de mapeo de las funciones y sus competencias técnicas.

Tras la ejecución del proyecto piloto, el equipo técnico efectuó alteraciones en los procedimientos de mapeo con el fin de disminuir el tiempo necesario para la

implementación en toda la organización. El procedimiento definitivo de mapeo no pasó por ninguna validación de los grupos influenciados. Sin embargo, el cronograma de mapeo se negoció con los gerentes táctico-estratégicos de las coordinaciones generales.

Por último, durante el proceso de mapeo de las competencias técnicas y de comportamiento se dispuso un sitio electrónico (página de intranet) donde los funcionarios y gerentes podían seguir la agenda de implementación del modelo. Por ello, se puede decir que esa parte de la planeación fue esencialmente informativa en relación a los funcionarios.

El método de evaluación de competencias también se definió de manera centralizada por el equipo técnico, sin la participación de gerentes y funcionarios.

En esas fases del proceso decisorio, cuando hubo participación de los grupos de clientes, se restringió a los niveles gerenciales estratégico y táctico-estratégico y a representantes de funcionarios, lo que caracteriza a la fase como parcialmente participativa.

#### 7.3.2.3 Evaluación de la política

En la entrevista ha quedado claro que el área de GP no tenía ninguna intención de poner en marcha una evaluación estructurada del MGPC.

Sin embargo, ya estaba realizándose una investigación académica, conducida por un funcionario de la organización, que trataba de verificar la coherencia del modelo con la realidad organizativa. Funcionarios, gerentes de negocios y profesionales de GP serían entrevistados y el área de GP pretende valerse de sus resultados como apoyo para posibles ajustes del MGPC.

Así, se puede decir que de alguna manera la evaluación del MGPC será participativa, pues contará con una investigación donde se considera la percepción de gerentes de negocios y de funcionarios.

Además, a lo largo del proceso de mapeo y evaluación se mantuvo un canal de comunicación abierto a todos los gerentes y funcionarios para que ellos pudieran resolver dudas, hacer críticas y presentar propuestas de mejora.

#### 7.3.2.4 Categorización general del proceso

El proceso decisorio referente al MGPC de la STN parece haber sido, en buena parte de sus decisiones, participativo, y hasta comunicativo, en relación a los gerentes de negocios y funcionarios. Además, si por un lado no hay mención a la participación de profesionales de GP no involucrados directamente en la elaboración e implementación del modelo, por otro, ellos tuvieron la oportunidad de participar en las decisiones en todas las fases del proceso por medio de los mismos canales dispuestos a los demás funcionarios.

Sin embargo, se debe notar que la participación sólo se hizo de manera directa para los gerentes táctico-estratégicos, subsecretarios y para el Secretario. Demás gerentes y funcionarios sólo participaron de manera indirecta por medio de la Comisión de Funcionarios.

Reflexionando sobre ello, la efectiva participación de los funcionarios y gerentes de nivel operativo parece no estar totalmente bajo control del área de GP. El gerente operativo entrevistado ha dicho lo siguiente: “Esta semana vamos a presentar una propuesta de política de capacitación para la comisión [de funcionarios] y para los gerentes táctico-estratégicos de la Subsecretaría [de Temas Corporativos]. Vamos a recoger su percepción y a definir una propuesta que se elevará al subsecretario, para que él, de hecho, tome la decisión. Pero hay un detalle: en ese proceso de comunicación, presuponemos que el representante [de los funcionarios] está cumpliendo su rol de multiplicador de esa información. Si la comunicación falla allí, el funcionario sólo tendrá conocimiento de la política cuando se publique en el sitio de intranet”

Puede que en algunos momentos esa comunicación, cuya responsabilidad se le deposita a la Comisión, esté fallando. La estructura de gobernanza adoptada no deja la comunicación con los funcionarios y gerentes operativos bajo el control del área de GP.

#### 7.3.3 EL PROCESO DECISORIO DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LA STN

En los dos procesos decisorios estudiados, las necesidades organizativas exteriorizadas por gerentes de negocios y defendidas por los profesionales de GP encargados se tuvieron en consideración para la entrada de la política o de la práctica en la agenda de actuación de la coordinación general responsable de la GP, aunque en el caso de la gestión del clima, dichas necesidades no hayan sido su principal causa. En el

caso del proceso decisorio relativo al MGPC hubo también espacio para la participación de funcionarios por medio de los talleres de priorización de temas y del trabajo de la Comisión de Funcionarios.

En esa fase del proceso decisorio, la percepción de participación activa del total de encuestados de los tres grupos influenciados es de un 40,0%. Pero solamente un 25,8% de los funcionarios se siente activamente implicado.

**Tabla 7.8:** *Implicación en la formulación de la agenda de actuación de la GP*

		Implicación en la formulación de la agenda			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Funcionarios</b>	Recuento	9	14	4	4
	Porcentaje	29,0%	45,2%	12,9%	12,9%
<b>Grupos de Clientes</b>	Recuento	16	16	13	5
	Porcentaje	32,0%	32,0%	26,0%	10,0%
<b>Grupos Influenciados</b>	Recuento	16	17	17	5
	Porcentaje	29,1%	30,9%	30,9%	9,1%

Esos números, aunque deban analizarse con reserva, apoyan la sospecha mencionada en el análisis cualitativo de que, quizá, la Comisión de Funcionarios no esté cumpliendo su rol de promover la comunicación entre los funcionarios y el área de GP. También, parece que los funcionarios no perciben la encuesta de clima y los talleres de definición de prioridades como formas de participar en la formulación de la agenda del área de GP.

Los procesos decisorios descritos contaron con espacios de participación exclusivos para gerentes de negocios de nivel táctico-estratégico (jefes de coordinaciones generales), estratégico (subsecretarios) e institucional (secretario) en la fase de elaboración. Los gerentes de los demás niveles jerárquicos y los funcionarios sólo tuvieron la oportunidad de participar de manera indirecta, sea por medio de una muestra (Gestión del Clima Organizacional), sea por medio de la Comisión de Funcionarios (MGPC).

Merece la pena mencionar que el modelo decisorio de elaboración y de planificación de la implementación de políticas y prácticas de GP en la STN, desde la formulación del Programa de Desarrollo Institucional, sigue el mismo procedimiento detallado en la descripción del proceso decisorio del MGPC.

Un 88,3% de los encuestados de los grupos de clientes (funcionarios y gerentes)<sup>57</sup> tiene la percepción de que no está activamente implicado en la fase de elaboración de las políticas de GP. Se puede conjeturar que los gerentes de negocios y funcionarios que se sienten activamente involucrados en el proceso decisorio son aquellos que tuvieron la oportunidad de participar directamente en los procesos decisorios.

**Tabla 7.9:** *Implicación en la elaboración de las políticas de GP*

		Implicación en la elaboración de las políticas			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Funcionarios</b>	Recuento	8	20	3	1
	Porcentaje	25,0%	62,5%	9,4%	3,1%
<b>Grupos de Clientes</b>	Recuento	14	31	5	1
	Porcentaje	27,5%	60,8%	9,8%	2,0%
<b>Grupos Influenciados</b>	Recuento	15	32	8	1
	Porcentaje	26,8%	57,1%	14,3%	1,8%

Más de la mitad de los encuestados de los grupos de clientes entienden que las decisiones relativas a la elaboración de las políticas son informativas. Es decir, juzgan que sólo conocen las decisiones por medios de los canales de divulgación y que no participan en ella.

En la fase de planificación de la implementación encontramos números semejantes a los encontrados en la fase de elaboración. Eso se justifica ya que esas dos fases suelen conducirse al mismo tiempo, como sucedió en el caso del MGPC.

Un 90,2% de los encuestados del grupo de clientes juzgan que no están activamente implicados en la decisión.

Sin embargo, en el otro proceso decisorio descrito, el del modelo de gestión del clima organizacional, la participación en la planificación de la implementación fue ocasional y se resumió a los gerentes de negocios de niveles táctico-estratégico y estratégico. De ahí que no se pueda afirmar, como se hizo en la fase de elaboración, que

<sup>57</sup> Para que se tenga seguridad suficiente para considerar los datos referentes al grupo de clientes de la GP en los análisis, la muestra debe ser de por lo menos 40 respondientes, considerando que se desea saber la proporción de la población que participa activamente en el proceso decisorio, con un nivel de confianza del 95% y error máximo de un 15%, que la población total es de 530 individuos y que no se puede estimar la proporción anticipadamente. La muestra obtenida fue de 50 respondientes.

esta fase del proceso decisorio promueva la participación activa de los grupos clientes en la STN.

**Tabla 7.10:** *Implicación en la planificación de la implementación de las políticas de GP*

		Implicación en la planificación de la implementación			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Funcionarios</b>	Recuento	12	17	3	0
	Porcentaje	37,5%	53,1%	9,4%	0,0%
<b>Grupos de Clientes</b>	Recuento	22	24	5	0
	Porcentaje	43,1%	47,1%	9,8%	0,0%
<b>Grupos Influenciados</b>	Recuento	23	26	6	1
	Porcentaje	41,1%	46,4%	10,7%	1,8%

El análisis integrado de los datos cuantitativos y cualitativos muestra que las acciones comunicativas empleadas por el área de GP de la STN en las fases de elaboración y de planificación de la implementación de sus políticas y prácticas no son suficientes como para lograr que los grupos de clientes se sientan implicados en el proceso decisorio.

Por fin, la descripción de los procesos de evaluación y el análisis de la distribución de frecuencia indican que la STN no tiene un proceso estructurado de evaluación de sus políticas y prácticas. La formación del juicio sobre la calidad, la efectividad, la eficacia o la eficiencia de las políticas y prácticas de GP por parte de los profesionales y gerentes responsables parece contar solamente con su propia percepción. Es verdad que, según el análisis del discurso de los entrevistados, esa percepción se forma, por lo menos en parte, a partir del contacto con gerentes de negocios y funcionarios, pero eso no se hace de manera estructurada.

**Tabla 7.11:** *Implicación en la evaluación de las políticas de GP*

		Implicación en la evaluación de las políticas			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Funcionarios</b>	Recuento	11	9	11	0
	Porcentaje	35,5%	29,0%	35,5%	0,0%
<b>Grupos de Clientes</b>	Recuento	23	13	13	1
	Porcentaje	46,0%	26,0%	26,0%	2,0%
<b>Grupos Influenciados</b>	Recuento	24	14	16	1
	Porcentaje	43,6%	25,5%	29,1%	1,8%

En esta fase un 72,0% de los encuestados de los grupos clientes cree que no participa activamente. Ese dato indica que el área de GP de la STN no logra el éxito suficiente con sus esfuerzos de comunicación organizacional como para dejar claras, a quienes no estén directamente involucrados, las evaluaciones que hace sobre sus políticas y prácticas.

La fase del proceso decisorio que cuenta con la mayor participación activa es la de formulación de la agenda con 36,0% de los encuestados de los dos grupos de clientes. La menor participación activa del grupo de clientes está en la fase de planificación de la implementación.

Las entrevistas denotan que el proceso decisorio de GP de la STN cuenta con acciones participativas e incluso comunicativas de decisión. Sin embargo, esas acciones están limitadas a segmentos específicos de los grupos influenciados, especialmente gerentes de alto nivel jerárquico. Quizá sea por ello que los números del análisis cuantitativo no cataloguen a esa organización como participativa o comunicativa, sino como informativa o centralizada<sup>58</sup>.

Por otro lado, aunque las acciones participativas y comunicativas promovidas por el área de GP de la STN no sean suficientes como para que la mayor parte de la organización se sienta involucrada en el proceso decisorio, las decisiones propiamente dichas sí están influidas por las opiniones de aquellos gerentes y funcionarios que tienen la oportunidad de participar.

Así, se puede categorizar la STN como parcialmente participativa, pues sus decisiones se toman considerándose las opiniones, necesidades y expectativas de representantes de sus grupos influenciados.

En relación con el último ítem del cuestionario referente a la implicación en el proceso decisorio, el 88,2% de los encuestados de los grupos de clientes juzga que tiene ninguna o poca voz activa en las políticas y prácticas de GP.

---

<sup>58</sup> Las distribuciones en las fases del proceso decisorio apunta que, en media, un 39,5% de los encuestados de los grupos de clientes entienden que el proceso decisorio es informativo. Las medias de las otras categorías son: centralizada 38,9%; participativa 18,3%; y, comunicativa 3,3%.



**Tabla 7.12:** *Influencia efectiva sobre las Políticas de GP*

		Influencia efectiva sobre las políticas			
		Ninguna	Poca	Alguna	Mucha
<b>Funcionarios</b>	Recuento	16	13	3	0
	Porcentaje	50,0%	40,6%	9,4%	0,0%
<b>Grupos de Clientes</b>	Recuento	26	19	5	1
	Porcentaje	51,0%	37,3%	9,8%	2,0%
<b>Grupos Influidados</b>	Recuento	27	21	7	1
	Porcentaje	48,2%	37,5%	12,5%	1,8%

La media general del grado de percepción de influencia sobre las políticas de GP en la STN es de 0,68, en una escala de 0 a 3. Considerando solamente los encuestados de los grupos de clientes, la media es de 0,63. Se puede afirmar entonces que, como promedio, la percepción de dichos encuestados es que tienen poca voz activa en las políticas de GP<sup>59</sup>.

Recapitulando, el proceso decisorio de GP de la STN cuenta con acciones participativas y hasta comunicativas. Sin embargo, ellas involucran solamente a parte de los individuos de los grupos influenciados, en general, gerentes de alto nivel jerárquico y representantes de funcionarios. Por ello, la mayor parte de los gerentes de negocios y de los funcionarios no se siente involucrada en el proceso decisorio.

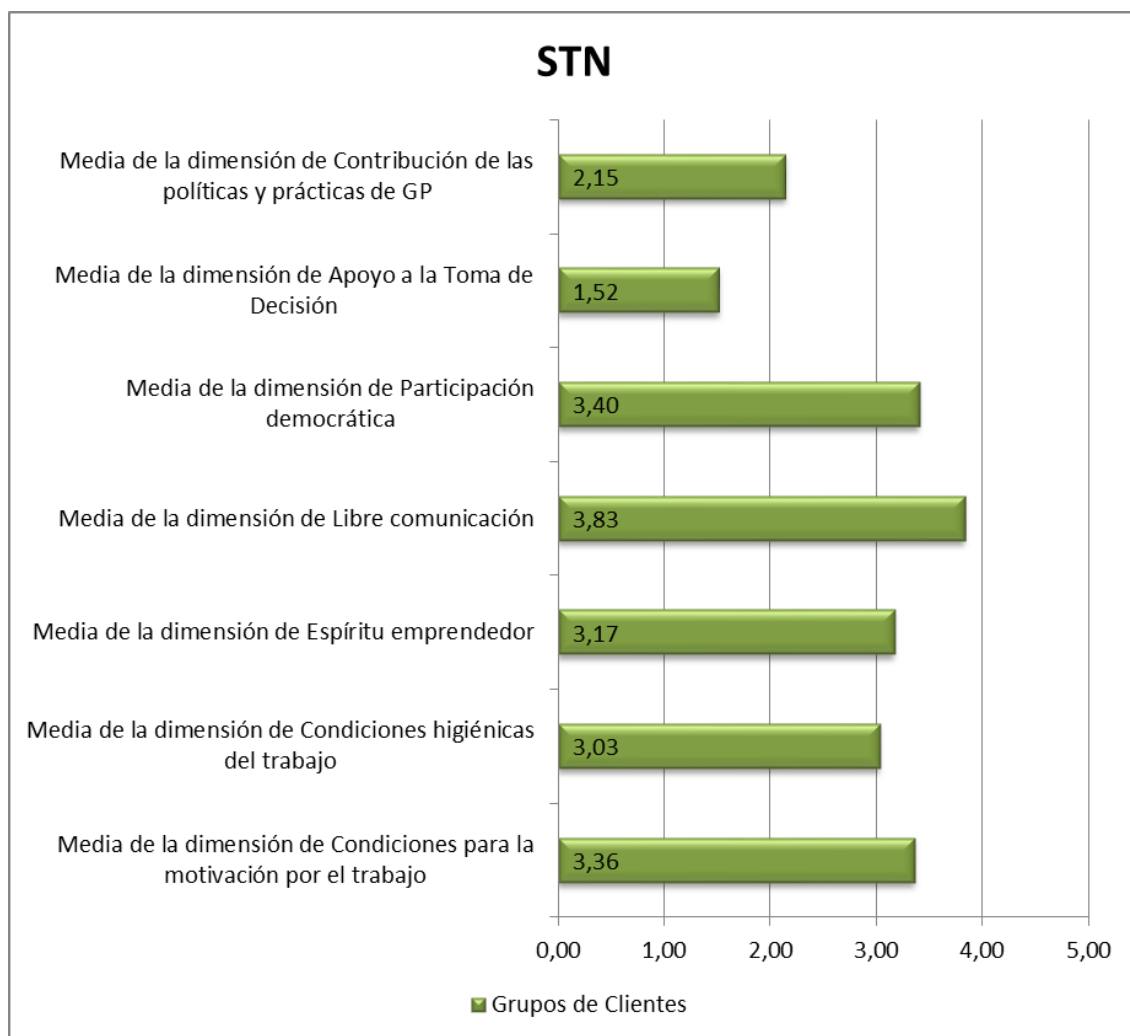
#### 7.3.4 PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA STN

En el gráfico 7.3, de más abajo, se presentan los datos referentes a la percepción de efectividad del área de GP de los grupos de clientes en la STN<sup>60</sup>.

<sup>59</sup> El intervalo de confianza para las medias de los grupos de gerentes de negocios y de profesionales de GP no permiten una comparación segura entre las medias de esos grupos y la del grupo de funcionarios. Así, no es posible hacer el mismo análisis que se ha hecho en el estudio del caso del BCB.

<sup>60</sup> Las desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para las medias de los grupos de clientes están presentados en el Apéndice C.13. Nótese que pocas medias de los grupos de funcionario y de gerentes de negocios presentan índices confiables para el análisis de los datos y para comparaciones entre grupos, considerando un error máximo de 0,30 con un nivel de confianza del 95%. Por ello son presentados los datos agrupados (grupo de clientes), que presentan medias confiables, con excepción de las medias para las dimensiones de apoyo a la toma de decisión (error máximo de 0,33) y de participación democrática (error máximo de 0,32).

**Gráfico 7.3: Percepción de Efectividad del Área de GP**



Los encuestados de los grupos clientes evalúan la dimensión de libre comunicación como la más efectiva y entienden que las dimensiones del rol de aliado estratégico son las menos efectivas. Las medias de la dimensión de apoyo a la toma de decisiones están, incluso, por debajo de 2<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Incluso considerando el límite superior del intervalo de confianza al 95% para la media de la dimensión de apoyo a la toma de decisión (1,85), ella es más baja que el límite inferior de todas las otras dimensiones (ver apéndice C.13).

## 7.4 Estudio de caso de la SOF

“Lo que ese trabajo y todos los otros que dicen respecto a la gestión y que están siendo implementados en la SOF tienen de más relevante es que involucran a una parcela significativa de los funcionarios, generando un proceso horizontal (...). Yo creo que el éxito de ese proyecto está fuertemente relacionado con esa estrategia de participación adoptada por la SOF.”

(Gerente Operativo de la Coordinación de Planeamiento y Desarrollo Estratégico)

De las tres organizaciones investigadas, la SOF es la que tiene el área de GP que más promueve la participación en sus procesos decisorios. La toma de decisiones sobre GP cuenta con acciones participativas y comunicativas, especialmente en las fases de formulación de la agenda y de evaluación de las políticas. Sin embargo, los procesos efectivamente comunicativos están más orientados a los gerentes de alto nivel organizacional.

Igual que la STN, la SOF es una secretaría de ministerio que tiene autonomía operativa y administrativa comparable a la de los organismos autárquicos en lo que se refiere a la GP. También tiene cuadro propio de personal considerado como Plantilla Típica de Estado, al igual las plantillas del BCB y de la STN.

El Secretario de Presupuesto Federal es el dirigente máximo de la SOF – Dirigente Institucional. Los secretarios adjuntos (responsables de temas corporativos) y los directores de departamentos (responsables de temas de negocios) son los gerentes estratégicos directamente vinculados al Secretario. Juntos, el dirigente institucional y los gerentes estratégicos, forman una junta directiva informal para los temas de gestión de la organización. Es informal, pues la junta no está definida en los normativos internos, pero todas las decisiones corporativas son discutidas de manera colectiva por sus dirigentes.

Como en la STN, los gerentes táctico-estratégicos tienen un gerente táctico subordinado, que es una especie de vice-gerente del componente organizativo. El último nivel gerencial es el operativo. Esos últimos gerentes, del mismo modo, tienen un vice-gerente subordinado a ellos.

La Secretaría Adjunta para Temas de Gestión Corporativa tiene tres coordinaciones generales subordinadas. Una de ellas es responsable de los procesos de GP, de organización y métodos y de planeación – Coordinación General de Desarrollo

Institucional. El componente de nivel operativo responsable por la GP es la Coordinación de Gestión de Personas.

En el estudio de caso de la SOF fueron analizados los procesos decisorios referentes a las implementaciones del proceso de selección interna puesto en marcha en 2009 y el proyecto de definición y práctica de los principios, valores y conductas esperadas, llevado a cabo en 2010.

El Gerente Táctico-Estratégico de la Coordinación General de Desarrollo Institucional, una asesora de GP y el gerente operativo del componente responsable de los procesos de planeación – Coordinación de Planeamiento y Desarrollo Estratégico – han participado de la entrevista sobre los dos procesos decisorios referentes a las políticas implementadas.

#### 7.4.1 PROCESO DECISORIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN INTERNA DE LA SOF

Según los entrevistados, antes de la implementación de la política de selección interna, la elección de nuevos ocupantes para las posiciones de gerencia y asesoramiento estaba generalmente basada en criterios subjetivos e incluso patrimonialistas. Además, algunas veces, la elección recaía sobre funcionarios que no pertenecen al cuadro de la SOF<sup>62</sup>.

El nuevo proceso de selección interna fue implementado con el propósito de aprovechar mejor los talentos del propio cuadro de funcionarios de la SOF y dar más tecnicidad, transparencia y equidad a los procesos de definición de ocupantes de puestos gerenciales y de asesoramiento.

Los procesos de selección se inician con la divulgación de una convocatoria interna, que anuncia la posición en competencia y define los conocimientos, los comportamientos, la experiencia profesional y la formación académica requeridos. La convocatoria especifica también la puntuación que le será asignada a cada requisito. Los

---

<sup>62</sup> En la STN y en la SOF, las posiciones de gerencia y de asesoramiento pueden ser ocupadas por funcionarios de otras carreras o incluso por profesionales sin vínculo funcional con la Administración Pública Federal, aunque el último caso no sea usual en esas dos organizaciones.

funcionarios interesados rellenan un impreso con tales informaciones y el área de GP determina la puntuación de cada candidato, con base en lo definido en la convocatoria interna. Todos los candidatos que cumplen los requisitos mínimos son convocados para una entrevista con gerentes del área demandante y profesionales de GP. A la entrevista se le asigna otra puntuación, que sumada a la de los requisitos preliminares define la clasificación final.

Puede haber también un examen de conocimientos técnicos o de composición sobre el tema del área de negocio demandante. A ese examen se le da otra puntuación.

Aunque el área demandante no esté obligada a nombrar el primer candidato de la clasificación, todos los procesos de selección concluidos hasta la realización de la entrevista lo hicieron, de acuerdo con los entrevistados.

El funcionario seleccionado ocupa el nuevo puesto tras preparar a otros funcionarios para que asuman sus tareas en el área donde ejercía sus funciones.

El proceso interno de selección es obligatorio para los gerentes y asesores hasta el nivel táctico de la organización. Pero puede igualmente ser utilizado para los niveles jerárquicos más altos.

#### 7.4.1.1 Formulación de la agenda

En 2009, la SOF presentó una solicitud al Ministerio de Planeación, Presupuesto y Gestión, al que está vinculada, para aumentar el número de funcionarios en su plantilla. Para aprobar esta demanda, El ministerio exigía que una serie de procesos de GP fueran modernizados y profesionalizados.

La presión del ministerio y de la propia Junta Directiva en la SOF incentivó la generación de un proyecto de modernización de la GP en seis dimensiones. Una de ellas era la elaboración de un proceso de selección interna para las posiciones de gerencia y de asesoría.

Se seleccionó ese tema porque el área de gestión de personas tenía la percepción de que debía hacerse algo para aprovechar mejor el talento del propio cuadro de funcionarios de la SOF y para dar más tecnicidad, transparencia y equidad a los procesos de definición de ocupantes de puestos gerenciales y de asesoramiento.

El equipo técnico percibió que ese tema era una preocupación de los gerentes, que querían elegir los mejores funcionarios para ocupar los puestos de gerencia y asesoramiento; y de funcionarios, que deseaban más transparencia y equidad en los nombramientos.

Un problema que se observó era que los mejores técnicos eran promovidos a las posiciones gerenciales, sin tener capacidades de gestión desarrolladas, y muchas veces sin ni siquiera estar interesados en esos puestos directivos.

Por todo ello el tema del proceso de selección interna fue elegido para componer el proyecto de modernización de la GP en la SOF.

A medida que iban siendo concebidas, las dimensiones del proyecto de modernización de la GP en la SOF eran sometidas a la Junta Directiva, al ministerio y a los funcionarios en audiencia plenaria. Según los entrevistados, se realizaron dos o tres audiencias para presentar las propuestas de modernización de los procesos de GP.

Así pues, el tema entró en la agenda de actuación del área de GP integrando el proyecto de modernización de sus procesos.

Como se verifica del análisis de la entrevista el tema de la selección de ocupantes de los puestos de gerencia y asesoramiento era un tema de preocupación de gerentes de negocios y de funcionarios. El área de GP estuvo atenta a las demandas de los grupos de clientes y basó su agenda de actuación en esas demandas.

Además, como todos los demás proyectos relacionados con la gestión organizacional, el de selección interna fue discutido con los gerentes estratégicos y con todos los demás funcionarios, lo que denota que el proceso fue comunicativo o, al menos, participativo.

#### 7.4.1.2 Elaboración de la política

Tanto el tema como la propia propuesta de funcionamiento del proceso de selección interna fueron presentados a los gerentes de negocios y funcionarios, en las acciones mencionadas en la fase de formulación de la agenda.

A partir de entonces fueron realizadas algunas selecciones internas – seis o siete según el Gerente Táctico-Estratégico – basadas en el modelo propuesto, a título de experimento.

A medida que se realizaban esas selecciones experimentales, las reglas del proceso iban siendo adaptadas de acuerdo con las percepciones y necesidades del equipo técnico y de los gerentes de las áreas de negocios que realizaban las experiencias.

La propuesta final, tras la realización de las selecciones experimentales, fue dirigida a la Junta Directiva, y cada gerente estratégico tuvo la tarea de discutir la propuesta en su área de negocio antes de dar la aprobación final.

Además, fueron implicados en la discusión sobre la propuesta final los funcionarios llamados de *Links* del área de GP. Se trata de funcionarios de las áreas de negocio que conducen las actividades sectoriales de GP y que sirven como contacto entre esas áreas y la de GP. Su papel no es representar a los funcionarios sino las áreas de negocios.

Ese procedimiento de deliberación que involucró a los gerentes estratégicos y los *Links* de GP fue utilizado en las seis dimensiones del proyecto de modernización de la GP y suele ser utilizado en las decisiones consideradas más importantes para el área de GP. Después de esas deliberaciones se publicó la normativa de las nuevas políticas y prácticas de GP.

Como se pone de manifiesto, el proceso de elaboración involucró a los gerentes de negocios en tres momentos distintos, a saber: en la exposición inicial de la propuesta, en la conducción de las selecciones experimentales, y en la presentación de la propuesta final.

De acuerdo con lo explicado en la entrevista, parece que los funcionarios sólo tuvieron la oportunidad de participar directamente en la elaboración de la política en la

exposición inicial (audiencia pública). Puede que algunos hayan participado de manera indirecta, si sus gerentes estratégicos les dieron la oportunidad en el momento en que deberían discutir dentro de su área de negocios. Pero puede suceder, igualmente, que algunos gerentes estratégicos sólo hayan discutido con otros gerentes de su área, o incluso no hayan puesto en marcha ninguna discusión.

Aun así, se puede caracterizar esa fase como participativa, pues a los dos grupos de clientes se les ha ofrecido una oportunidad de participar por lo menos en una de las etapas de la elaboración de la política.

#### 7.4.1.3 Planeación de la implementación

El proceso de divulgación organizacional de la nueva política de selección interna utilizó el correo electrónico, el periódico institucional y una reunión con todos los funcionarios para divulgar y explicar el proceso definitivo.

La implementación propiamente dicha de la política de selección interna ocurre siempre que hay una demanda para elegir un nuevo gerente o asesor. La definición de los requisitos y de las puntuaciones puede ser descentralizada para el área demandante o discutida entre esta última y el área de GP. Los procesos selectivos se divulgan por correo electrónico, además de la publicación de la convocatoria en los sistemas oficiales de publicación de normativas.

En esa fase, el procedimiento, por la propia naturaleza de la política, parece ser más informativo o descentralizado, aunque haya posibilidad de deliberación conjunta.

Una vez más, parece que la participación de los funcionarios depende de cómo el área demandante va a ejecutar su tarea. Si sus gerentes involucran a los funcionarios en la definición de los requisitos para la posición en competencia, hay participación; si no lo hacen, no hay participación.



#### 7.4.1.4 Evaluación de la política

Tras la elaboración de la normativa, no se puso en marcha ningún proceso de evaluación de la política. Sin embargo, dos pasajes de la entrevista denotan que la evaluación de los gerentes consideran las opiniones de los grupos de clientes. El Gerente Táctico-Estratégico ha mencionado que “los directores del área demandante y las personas que participan en las entrevistas dicen que ahora existe una cosa más transparente y equitativa.” Y el Gerente Operativo de la Coordinación de Planeamiento y Desarrollo Estratégico ha dicho que “nosotros sentimos la satisfacción de las personas. Ellas están participando en los procesos y creyendo en él.”

Por ello, se puede caracterizar esa fase como participativa, aunque no haya un proceso estructurado de evaluación y solamente se escucha directamente a algunos individuos.

#### 7.4.1.5 Categorización general del proceso

De acuerdo con el análisis de la entrevista, el proceso decisorio referente a la política de selección interna fue bastante participativo y comunicativo, especialmente en las fases de formulación de la agenda y de elaboración. No obstante, parece que los gerentes de negocios tuvieron más oportunidades de participación que los funcionarios.

Otra característica del proceso es que parte de la tarea de promover la participación de funcionarios y de gerentes de niveles táctico y operativo quedó en las manos de los directores y secretarios adjuntos, en las fases de elaboración y de planeación de la implementación. Como ocurre en la STN, esa estrategia puede que no presente la efectividad esperada.

Parece que los demás profesionales de GP no fueron directamente implicados en el proceso decisorio, y los números del análisis cuantitativo, aunque no sean significativos, apuntan hacia esa dirección.

No obstante, si no tuvieron la oportunidad de participar activamente como responsables y ejecutores de políticas y prácticas de GP, sí que la tuvieron en el rol de funcionarios. De todas formas, no se puede caracterizar ese proceso como participativo en relación a ese grupo influenciado.

En ese proceso decisorio, a diferencia de lo que ocurrió en los procesos descritos en las otras dos organizaciones, incluso los detalles técnicos estaban sometidos a la apreciación de gerentes estratégicos y funcionarios.

#### 7.4.2 PROCESO DECISORIO DE IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES DE LA SOF

La identificación y construcción de los principios y valores organizacionales en el modelo de gestión de la SOF tienen el propósito de fundamentar y direccionar las políticas de GP; de dejar claras las conductas esperadas de los funcionarios; y también, de basar las orientaciones estratégicas de la organización (misión, visión de futuro y objetivos). Según el Gerente Táctico-Estratégico, la SOF precisaba definir primero lo que es y lo que valora para, sólo a partir de ahí, definir su rumbo.

Había además, de acuerdo con los entrevistados, la intención de que esos principios y valores verdaderamente se reflejaran en la práctica laboral de los funcionarios en la SOF y no se limitaran a ser un “cartel pegado en la pared”.

El trabajo consistía en especificar y redactar los principios y valores ya practicados y también los perseguidos por la organización. Antes de ese momento, los principios y valores de la SOF no estaban formalmente definidos.

El Gerente Táctico-Estratégico ha señalado que antes de la identificación de los principios y valores, las discusiones sobre nuevas políticas de gestión siempre empezaban con cuestiones relacionadas a los fundamentos de la gestión, hacia dónde se debe caminar y otras cosas de ese tipo. “Ahora ya no discutimos cosas elementales. Hay preceptos que ya están definidos. Están definidos los principios desde los cuales nosotros tenemos que partir.”

##### 7.4.2.1 Formulación de la agenda

En el ámbito de un programa de desarrollo gerencial llevado a cabo en la SOF hasta fines de 2006, los gerentes de negocios y los gerentes y profesionales de GP tuvieron contacto con los conceptos de principios y valores organizacionales. Según los entrevistados, los gerentes de negocios, tras los eventos de desarrollo, se dieron cuenta

de que la motivación de las personas depende del alineamiento entre los principios y valores individuales y los de la organización. De ahí surge la idea de identificar los principios y valores compartidos por el cuerpo funcional de la SOF.

A la vez, el área de planeación estratégica empezaba a defender técnicamente que las orientaciones estratégicas deberían estar basadas en principios y valores organizacionales, lo que hacía aumentar todavía más la importancia del tema en la organización.

Conjuntamente, según los entrevistados, la Secretaria, dirigente máxima de la organización, siempre se ocupaba bastante de la dimensión humana en las organizaciones y del bienestar de los funcionarios. Así, había una demanda tácita para que se hiciera algún tipo de trabajo para generar armonía entre la Administración y el cuerpo funcional. Ese trabajo de identificación y construcción de los principios y valores organizacionales atendería a esa demanda, pues buscaría alinear los valores organizacionales con los personales.

Había en aquel momento dos proyectos para la GP en discusión en la organización. El de definición de los principios y valores y el de gestión por competencias. La Junta Directiva definió que la prioridad era la de definición de principios y valores organizacionales.

En resumen, la percepción de tres grupos distintos (funcionarios que participaron en el programa de desarrollo gerencial, gerente institucional y profesionales del área de planeación estratégica) fue la motivación para poner el tema en la agenda de actuación. El área de GP estuvo atenta a tales percepciones y, demás, sólo puso el tema definitivamente en la agenda tras la deliberación de los gerentes que forman la Junta Directiva.

Por lo descrito, se puede verificar que la decisión de poner el tema de los principios y valores organizacionales en la agenda fue tomada de manera participativa en relación con funcionarios y gerentes de negocios, y comunicativa en relación con miembros de la Junta Directiva.

#### 7.4.2.2 Elaboración de la política

En la deliberación ocurrida en la fase de formulación de la agenda, la Junta Directiva y el equipo técnico concluyeron que para que ese trabajo produjera resultados efectivos sería necesario un esfuerzo de construcción colectiva de los principios, valores y conductas organizacionales. Para ellos, producir resultados efectivos significaba hacer que los funcionarios se sintieran responsables de los principios y valores definidos y los pusieran en práctica.

Según las palabras del Gerente Operativo de la Coordinación de Planeamiento y Desarrollo Estratégico, “usted no es capaz de materializar los principios y valores – convertirlos en realidad – si usted los describe con tres personas sentadas en una oficina. Es necesaria la implicación de todos.”

Además, existía una orientación de la Secretaria para que los procesos de gestión fueran más descentralizados y participativos. Realizar la definición de los principios y valores organizacionales de forma participativa ayudaría a generar una cultura de descentralización y participación en la SOF.

La participación colectiva se convirtió en una premisa del trabajo, aunque el tiempo disponible no fuera mucho.

Se contrató a una empresa consultora para realizar la definición de los principios y valores siguiendo la premisa de participación colectiva. Se realizaron diversos talleres con la participación conjunta de gerentes de negocios y funcionarios. Todos los que quisieron pudieron participar en las oficinas, que eran ofrecidas en horarios alternativos. Cerca del 70% de los funcionarios de la SOF tomó parte de los talleres. Según el Gerente Táctico-estratégico, “todos los funcionarios tuvieron la oportunidad de participar, interactuando unos con los otros y discutiendo de igual a igual. (...) En la medida en que una persona exponía un problema y otra contra-argumentaba, o se llegaba a un consenso o uno entendía la posición del otro.”

Después de realizar los talleres, la empresa consultora consolidó las informaciones y promovió un amplio proceso de validación de los contenidos. La primera etapa de validación se ejecutó por un conjunto de personas denominado “grupo de apoyo”. Ese grupo se formó por funcionarios considerados clave en la organización, independientemente de su posición jerárquica o funcional. Las personas fueron elegidas

por la Secretaría y por la propia empresa consultora, basándose en lo que pasó en los talleres. El equipo técnico responsable también participó en esa primera etapa de validación. A continuación, el resultado se elevó a la Junta Directiva para su análisis y, por último, a una reunión plenaria con todos los funcionarios de la SOF.

En resumen, la identificación y la redacción de los principios y valores organizacionales en la SOF fue ampliamente comunicativa. No obstante, la decisión de hacerlo de esa forma contó solamente con la implicación de la Junta Directiva y del equipo técnico.

#### 7.4.2.3 Planeación de la implementación

La forma en que se llevó a cabo la técnica de grupos de discusión con todos los funcionarios fue definida por el equipo técnico en conjunto con la empresa consultora y acatada por la dirección de la organización.

Para incentivar la participación, hubo un proceso de sensibilización de la Secretaría con los Directores y Secretarios Adjuntos y, después, de estos gerentes estratégicos con los gerentes táctico-estratégicos. Estos últimos tenían la incumbencia de incentivar la participación de los funcionarios de sus áreas de negocio.

Las personas podían elegir la fecha y la hora que mejor les conviniera para participar en los grupos de discusión disponibles.

En esa etapa, las decisiones fueron más centralizadas e informativas.

#### 7.4.2.4 Evaluación de la política

Igual que en el proceso decisorio relativo a la política de selección interna, este proceso tampoco contó con una evaluación estructurada.

No obstante, los entrevistados informaron que hubo una buena aceptación general del proceso, por lo que “se podía oír en los pasillos”. Las personas decían que era una buena iniciativa y que en las oficinas se podía verdaderamente decir lo que se

pensaba. Eso motivaba aún más a las personas para que participaran en los grupos de discusión.

Luego, se puede deducir, que la formación de la percepción de validez por parte del equipo técnico contó con la opinión del cuerpo funcional, aunque de manera no estructurada.

#### 7.4.2.5 Categorización general del proceso

En el proceso decisorio referente a la identificación y construcción de los principios y valores de la SOF hubo bastantes acciones que pueden ser categorizadas como participativas y comunicativas. Sin embargo, las acciones comunicativas estuvieron más orientadas a los gerentes de negocios de nivel estratégico e institucional, tal y cual ocurrió en los procesos de la STN.

Merece la pena subrayar que el proceso propiamente dicho de identificación y construcción de los principios y valores organizacionales se caracterizó por la amplia participación promovida con los grupos de discusión, que les dieron la oportunidad a todos los funcionarios de que participaran en el proceso. Sin embargo, aunque la acción pueda ser seguramente categorizada como comunicativa, ella no se configura claramente como parte del proceso decisorio, sino que puede ser entendida como su producto. Y de hecho, como se verificará adelante, los números del análisis cuantitativo llevan a inferir que, o bien la amplia implicación del cuerpo funcional en la identificación de los principios y valores no ha sido percibida como parte de la fase de elaboración de la política, o bien ha sido considerada una práctica de involucramiento poco común en un ambiente de elaboraciones usualmente no participativas.

Así, queda evidenciado que, aparte de los grupos de discusión y del proceso de validación, la implicación directa en ese proceso decisorio se restringió a los miembros de la Junta Directiva.

Todavía en lo que se refiere a la participación de los gerentes estratégicos e institucional, el análisis de la entrevista denota que incluso los aspectos más técnicos de la política implementada eran llevados por el área de GP a la validación o aprobación de la Junta Directiva, a diferencia de las demás organizaciones, donde las decisiones sobre los detalles técnicos suelen ser delegadas.

Por otra parte, como en el proceso decisorio referente a la política de selección interna, no se implicó a los demás profesionales de GP. Si se presentó la oportunidad de participación para esos profesionales, fue como funcionarios.

#### 7.4.3 EL PROCESO DECISORIO DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LA SOF

En lo que se refiere a los procesos decisorios descritos, se nota que el área de GP de la SOF suele estar atenta a las demandas, necesidades y percepciones de gerentes de negocios y funcionarios.

De igual manera, ambos procesos se caracterizan por la implicación comunicativa de la Junta Directiva, no solamente en la fase de formulación de la agenda, sino en todo el proceso decisorio.

Al igual que en la STN, los procesos decisorios de GP participativos de la SOF están más bien estructurados para involucrar a los gerentes de negocios, especialmente los de alto nivel jerárquico. Aunque, según los relatos de los entrevistados, en esta última organización, los funcionarios parecen tener efectivamente mayores posibilidades de participación que en la STN.

La Tabla 7.13 presenta los datos sobre la percepción de implicación en la SOF.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Considerando que se desea saber la proporción de la población que participa activamente en el proceso decisorio, con un nivel de confianza del 95% y error máximo de un 15%, que las poblaciones de funcionarios, gerentes de negocios y profesionales de GP son de 200, 86 y 9 individuos, respectivamente, y que no se puede estimar la proporción anticipadamente, las muestras deberían ser de por lo menos 36, 29 y 8 respondientes. Como las muestras obtenidas son de 19, 12 y 3 respondientes, los datos referentes esos tres grupos no presentan seguridad suficiente para que sean considerados en los análisis. Por ello, se presentan solamente los datos agrupados que, aun así, deben ser analizados con reserva, pues para que se tuviera seguridad suficiente para considerar los datos referentes al total de respondientes (Grupos Influenciados) y al subgrupo de clientes (funcionarios y gerentes de negocios) en los análisis, las muestras deberían ser de por lo menos 38, en ambos casos, considerando aquellos mismos umbrales de seguridad, y que el total de las poblaciones es de 295 y 286 individuos, respectivamente. Las muestras obtenidas son de 34 y 31 respondientes para la fase de elaboración y de 35 y 32 para las otras.

**Tabla 7.13:** *Implicación en la formulación de la agenda de actuación de la GP*

		Implicación en la formulación de la agenda			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Grupos de Clientes</b>	Recuento	8	5	15	3
	Porcentaje	25,8%	16,1%	48,4%	9,7%
<b>Grupos Influenciados</b>	Recuento	8	7	15	4
	Porcentaje	23,5%	20,6%	44,1%	11,8%

El 55,9% de los encuestados de los grupos influenciados en la SOF tiene la percepción de que está activamente implicado en la formulación de la agenda de GP. La percepción de participación activa en el subgrupo de clientes es de un 58,1%. Aunque se deban analizar esos datos con reserva, se puede admitir, considerando conjuntamente el análisis de las entrevistas, que hay indicios de una participación efectiva en esta fase de los procesos decisorios de GP en la SOF.

Como ya se ha mencionado, los gerentes de negocios de nivel estratégico (directores y secretarios adjuntos) e institucional (Secretaria) contaron con espacios de participación exclusivos por medio de la Junta Directiva, incluso en la fase de elaboración. Los gerentes de los demás niveles jerárquicos y los funcionarios tuvieron la oportunidad de participar de manera ocasional en la fase de elaboración del proceso decisorio de la política de selección interna, pero no en el proceso de definición de principios y valores.

En la fase de elaboración de las políticas de GP los índices de implicación son más bajos. Solamente el 18,8% de los encuestados de los grupos clientes tiene la percepción de que está activamente implicado en la decisión.

**Tabla 7.14:** *Implicación en la elaboración de las políticas de GP*

		Implicación en la elaboración de las políticas			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Grupos de Clientes</b>	Recuento	5	21	5	1
	Porcentaje	15,6%	65,6%	15,6%	3,1%
<b>Grupos Influenciados</b>	Recuento	5	24	5	1
	Porcentaje	14,3%	68,6%	14,3%	2,9%

Analizándose las entrevistas y la indicación de esos datos, se puede suponer, que las reuniones con todos los funcionarios y gerentes para enseñarles las políticas



consideradas importantes están cumpliendo su papel de informar, pero no se consideran oportunidades para influir en la elaboración de tales políticas.

Los números analizados, aunque deban ser considerados con reserva, pueden también poner en duda la efectividad de la práctica de encargarles a los gerentes estratégicos que lleven las propuestas de nuevas políticas y prácticas para que sean discutidas en sus áreas de negocio.

El análisis cualitativo ya señalaba la fase de planeación como la que menos implica activamente a los grupos de clientes. Y los datos cuantitativos también dan indicios de ello.

**Tabla 7.15:** *Implicación en la planificación de la implementación de las políticas de GP*

		Implicación en la planificación de la implementación			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Grupos de Clientes</b>	Recuento	9	17	3	2
	Porcentaje	29,0%	54,8%	9,7%	6,5%
<b>Grupos Influenciados</b>	Recuento	10	19	3	2
	Porcentaje	29,4%	55,9%	8,8%	5,9%

El 83,9% de los encuestados de los grupos de clientes considera que no están activamente implicados en la decisión de esa fase.

Aunque no se hayan descrito procesos estructurados de evaluación de las políticas y prácticas de GP implementadas, los números dan indicios de que una buena parte de los funcionarios y gerentes de negocios cree que de alguna forma sus opiniones se toman en consideración.

**Tabla 7.16:** *Implicación en la evaluación de las políticas de GP*

		Implicación en la evaluación de las políticas			
		Centralizada	Informativa	Participativa	Comunicativa
<b>Grupos de Clientes</b>	Recuento	12	8	10	2
	Porcentaje	37,5%	25,0%	31,3%	6,3%
<b>Grupos Influenciados</b>	Recuento	13	9	11	2
	Porcentaje	37,1%	25,7%	31,4%	5,7%

Aquí, la percepción de los grupos de clientes es que el 37,5% de ellos participa activamente en esa fase del proceso decisorio de GP.

Puede que el relativamente elevado grado de implicación en esa fase sea el resultado de las plenarios de presentación de las políticas. Es cierto que no se puede clasificar esas acciones como evaluación de políticas y prácticas de GP. Sin embargo, es posible que los funcionarios las perciban como tal, una vez que ellos pueden opinar sobre esas políticas y prácticas en esos encuentros.

Además, el análisis de discurso de las entrevistas indica que la formación del juicio sobre la calidad, la efectividad, la eficacia y la eficiencia de las políticas y prácticas de GP por parte de los profesionales y gerentes responsables cuenta, por lo menos en parte, con el contacto con gerentes de negocios y funcionarios. Probablemente es esa postura atenta a las opiniones del cuerpo funcional que esos gerentes y funcionarios están percibiendo.

Del mismo modo que en la STN, las entrevistas denotan que el proceso decisorio de GP de la SOF privilegia la participación de gerentes de alto nivel jerárquico y dejan parte del control sobre la implicación bajo la responsabilidad de esos gerentes. Quizá sea por ello que los números del análisis cuantitativo no sitúen a esa organización como participativa o comunicativa, sino como informativa<sup>64</sup>.

Por otro lado, aunque las acciones participativas y comunicativas promovidas por el área de GP de la SOF no sean suficientes como para que la mayor parte de la organización se sienta activamente involucrada en el proceso decisorio, las decisiones propiamente dichas sí están influidas por las opiniones de gerentes y funcionarios, especialmente en las fases de formulación de la agenda y de evaluación de las políticas y prácticas implementadas.

Ha quedado claro con la técnica de análisis de discurso de las entrevistas que la práctica comunicativa y la percepción de sus beneficios están conscientemente incorporadas en las actitudes e ideas de los dirigentes, gerentes y profesionales de GP en la SOF.

---

<sup>64</sup> Las distribuciones en las fases del proceso decisorio apuntan que, en media, un 39,2% de los encuestados de los grupos de clientes entienden que el proceso decisorio es informativo. Las medias de las otras categorías son: centralizada 27,5%; participativa 25,5%; y, comunicativa 7,7%.

Algunas partes de las entrevistas subrayan esa característica organizacional. El Gerente Operativo responsable de los procesos de planeación estratégica dijo: “Con ese método participativo patrocinado por la alta administración se está dejando un mensaje para todo el cuerpo funcional: la SOF confía en vosotros. Los funcionarios pueden estar seguros de que esta Casa va a destacar esos principios y valores”. Más adelante, dijo: “pero, ¿por qué hacemos ese proceso de construcción colectiva? ¿La técnica lo exige? No, la técnica no lo exige. (...) Sin embargo, la información no llega hasta todas las personas si no están implicadas en el proceso de construcción. Y esa lógica es válida para todos los procesos de gestión.”

Para finalizar, se transcribe un pasaje donde el Gerente Operativo y el Gerente Táctico-Estratégico concuerdan:

GO: Ese proceso decisorio participativo, o esa construcción colectiva, vienen sistemáticamente trayendo mejores resultados en todos los procesos de gestión.

GTE: Es laborioso y lento, pero trae resultados.

De esta forma, se puede categorizar la SOF como parcialmente participativa y comunicativa, pues su agenda y su juicio sobre las políticas implementadas se forman a partir de la deliberación o, por lo menos, considerando las opiniones, las necesidades y las expectativas de los grupos de clientes.

Cuando se les preguntó en qué medida creían que tenían influencia sobre las políticas de GP de la SOF, el 81,3% de los encuestados de los grupos de clientes indicaron que tenían ninguna o poca voz activa.

**Tabla 7.17:** *Influencia efectiva sobre las Políticas de GP*

		Influencia efectiva sobre las políticas			
		Ninguna	Poca	Alguna	Mucha
<b>Grupos de Clientes</b>	Recuento	11	15	5	1
	Porcentaje	34,4%	46,9%	15,6%	3,1%
<b>Grupos Influenciados</b>	Recuento	11	18	5	1
	Porcentaje	31,4%	51,4%	14,3%	2,9%

El grado medio de percepción de influencia sobre las políticas de GP entre los grupos de la SOF es de 0,93, en una escala de 0 a 3. En otras palabras, como promedio,

la percepción de los grupos influenciados es que tienen poca voz activa en las políticas de GP<sup>65</sup>.

Resumiendo, el proceso decisorio de GP de la SOF cuenta con acciones participativas y comunicativas, especialmente en las fases de formulación de la agenda y de evaluación de las políticas y prácticas implementadas. Por otro lado, las entrevistas indican que los procesos comunicativos están más orientados a los gerentes de alto nivel. Quizá, sea por ello que la mayor parte de los gerentes de negocios y de los funcionarios no se sientan activamente involucrados en el proceso decisorio.

#### 7.4.4 PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA SOF

En el gráfico 7.4, de más abajo, se presentan los datos referentes a la percepción de efectividad del área de GP de los grupos de clientes en la SOF<sup>66</sup>.

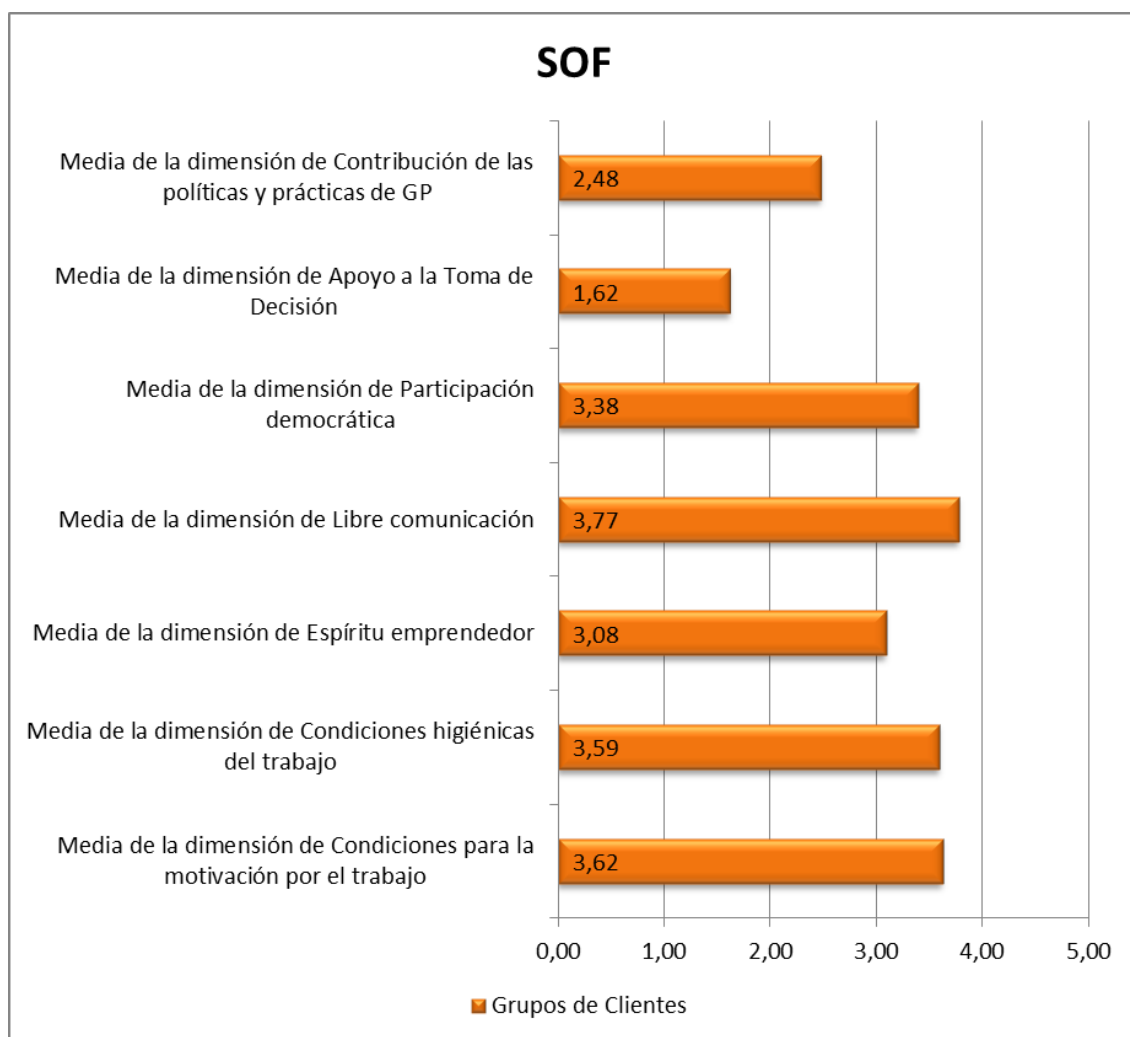
Gerentes de negocios y funcionarios evalúan la dimensión de libre comunicación como la más efectiva (intervalo de confianza entre 3,45 y 4,10). Ellos ven la dimensión de apoyo a la toma de decisión como la menos efectiva (intervalo de confianza entre 1,12 y 2,11).

---

<sup>65</sup> El intervalo de confianza para las medias de los grupos de gerentes de negocios y de profesionales de GP no permiten una comparación segura entre las medias de esos grupos y la del grupo de funcionarios. Así, no es posible hacer el mismo análisis que se ha hecho en el estudio de caso del BCB.

<sup>66</sup> Las desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para las medias de los grupos de clientes están presentados en el Apéndice C.14. Nótese las medias de los grupos de funcionario y de gerentes de negocios no presentan índices confiables para el análisis de los datos y para comparaciones entre grupos, considerando un error máximo de 0,30 con un nivel de confianza del 95%. Ya los datos agrupados (grupo de clientes) que están presentados deben ser analizados con reserva, pues presentan errores máximos de 0,33 hasta 0,49.

**Gráfico 7.4:** *Percepción de Efectividad del Área de GP*



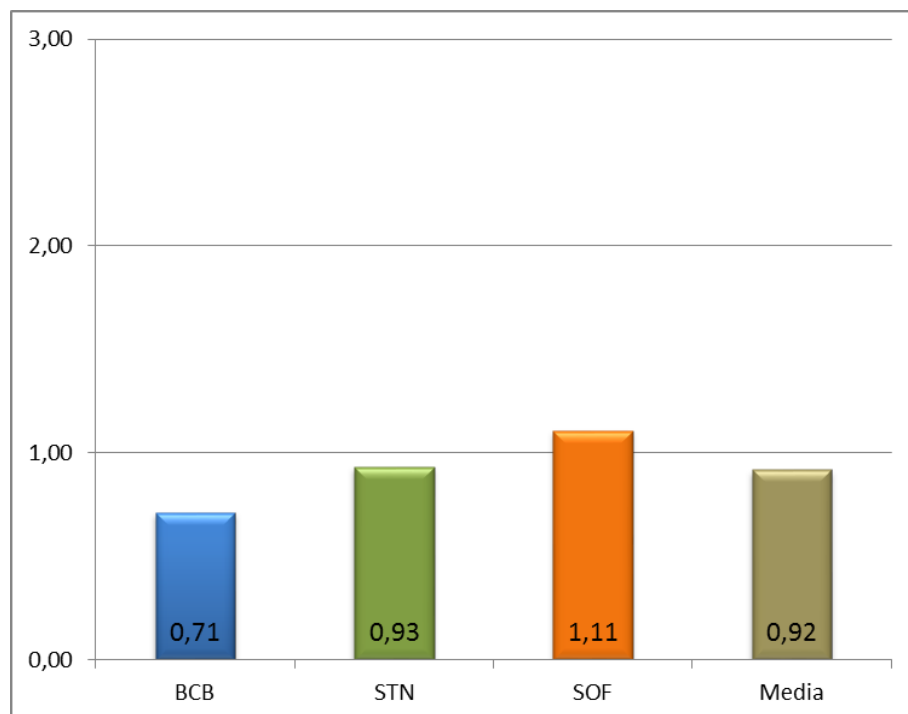
### 7.5 Comparación y discusión sobre los casos

El objetivo del estudio comparado de casos es el de identificar en qué medida y bajo qué formas las organizaciones estudiadas utilizan prácticas participativas y comunicativas en sus procesos decisorios de GP, además de generar más inferencias que lleven a entender cómo esas prácticas pueden ayudarlas en la búsqueda de la efectividad del área.

Ante todo, es interesante notar que la implicación es siempre muy baja en las organizaciones estudiadas. Al atribuir el valor 0 para el nivel de implicación “centralizado”, 1 para el “informativo”, 2 para el “participativo” y 3 para el “comunicativo” es posible sacar una media de la percepción de implicación en las fases

del proceso decisorio<sup>67</sup> en las tres organizaciones. Incluso en la SOF, la media se ubica apenas por encima de 1.

**Gráfico 7.5:** *Medias de Implicación en las Organizaciones*



Cuando se les preguntó sobre la influencia que ejercen en las políticas de GP de las organizaciones, un 88,6% de los encuestados en la BCB, un 86,7% en la STN, y un 82,22% en la SOF<sup>68</sup> indicaron que tienen alguna o mucha voz activa.

Ha quedado claro que, en las tres organizaciones estudiadas, la participación activa en los procesos decisorios de GP no es la norma, sino la excepción. Y la excepción ocurre en la fase de formulación de la agenda en la SOF, donde el 58,1% de los encuestados del grupo de clientes considera que participa activamente en el proceso decisorio. Aunque se deban analizar con reserva los datos de distribución de frecuencia de la SOF, a causa del tamaño de la muestra obtenida, un ANOVA de las medias de

<sup>67</sup> Las desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para las medias están presentados en el Apéndice C.15. Todos presentan índices confiables para el análisis de los datos, considerando un error máximo de 0,25 con un nivel de confianza del 95%.

<sup>68</sup> La proporción referente a la SOF tiene error máximo de 15,7%, que está por encima del umbral de seguridad utilizado (15%). Los errores máximos referentes al BCB y a la STN son de 5,8% y de 12,6%, respectivamente.

percepción de implicación<sup>69</sup> en esta fase del proceso decisorio certifica que efectivamente, los encuestados de los grupos de clientes en la SOF se ven más involucrados que los funcionarios y gerentes de negocios en las otras dos organizaciones,  $F(2, 290) = 6,784$ ,  $p < 0,05$ . El término lineal ha sido significativo  $F(1, 290) = 13,559$ ,  $p < 0,001$ , indicando que la implicación sube a medida que se compara el BCB con la STN, y esta con la SOF. Del mismo modo, un contraste ortogonal de Helmert ha permitido verificar que efectivamente, hay una significativa diferencia de percepción de implicación en esta fase entre los encuestados de los grupos de clientes de la SOF y de las demás organizaciones,  $t(290) = -2,388$ ,  $p < 0,05$ , y entre el BCB y la STN,  $t(290) = -2,125$ ,  $p < 0,05$ . Con esos análisis, no queda duda de que la percepción de implicación de los grupos de clientes en la fase de formulación de la agenda en la SOF es mayor que en la STN y en esta, a su vez, mayor que en el BCB.

Los datos cuantitativos de la investigación de campo muestran que el proceso de toma de decisiones participativo, basado en la racionalidad comunicativa, no es una práctica tan corriente en las organizaciones estudiadas como el proceso decisorio técnico-burocrático, basado en la racionalidad instrumental, que es el hilo conductor de las decisiones de GP, corroborando las conclusiones de Tenório (2000) y Toneli, Lacombe y Caldas (2002).

El grado de libertad dado a los equipos técnicos para que elaboren las políticas y prácticas, especialmente en el BCB y en la STN, refuerza todavía más la importancia dada a la racionalidad instrumental en las organizaciones.

Como se ha comentado en el capítulo anterior, es difícil imaginar que en organizaciones burocráticas donde la responsabilidad por los éxitos y fracasos siempre recae sobre el ocupante de un puesto de trabajo específico, esos funcionarios se sientan cómodos al compartir la decisión.

Las tres organizaciones estudiadas todavía carecen de prácticas sustantivamente basadas en la racionalidad comunicativa. A pesar de la tendencia a la adopción de acciones comunicativas en la SOF, y de la percepción de los gerentes de GP en el BCB y en la STN de que las prácticas participativas y comunicativas deben adoptarse más a menudo en los procesos decisorios, las acciones instrumentales siguen siendo la tónica

---

<sup>69</sup> Centralizada = 0, Informativa = 1, Participativa = 2 y Comunicativa = 3.

del proceso decisorio de GP en las organizaciones estudiadas. Es decir, los gerentes de GP implementan las políticas y prácticas por medio del cálculo de los medios y de los fines bajo el punto de vista de la maximización de la utilidad, en lugar de implementarlas por medio del entendimiento con otros actores interesados, con el fin de que coordinen sus acciones en la búsqueda de un fin acordado.

Sin embargo, en la descripción de los procesos decisorios realizada en los estudios de casos se ha tenido la oportunidad de conocer algunas prácticas participativas y comunicativas adoptadas en las organizaciones. Lo que se ha visto es que, en general, esas prácticas no están formalmente estructuradas (no tienen reglas y procedimientos explícitos) y promueven la implicación de forma indirecta (involucrando un conjunto restringido de personas designadas como representantes o elegidas a causa de alguna característica profesional contingente). Aun así, son prácticas comunicativas y, como se ha visto en el capítulo anterior, aumentan la percepción de los involucrados acerca de la efectividad del área de GP.

A partir de las entrevistas no estructuradas con contactos personales en la fase exploratoria de la investigación se suponía que las organizaciones investigadas tendrían grados de implicación en el proceso decisorio de GP diferentes. Tras la aplicación de los cuestionarios, un ANOVA de las puntuaciones del indicador de implicación general en el proceso decisorio entre las organizaciones, con contraste de polinomio lineal, ha comprobado que verdaderamente existe una diferencia significativa de implicación entre las tres organizaciones,  $F(2, 323) = 6,888$ ,  $p < 0,001$  y un término lineal creciente y significativo,  $F(1, 323) = 11,058$ ,  $p < 0,05$ , indicando que la implicación sube en la medida en que se compara el BCB con la STN, y esta con la SOF. Por fin, se ha efectuado un contraste de Helmert, que ha permitido verificar que efectivamente, hay una significativa diferencia de implicación entre la SOF y las demás,  $t(323) = 2,418$ ,  $p < 0,05$ , y entre el BCB y la STN,  $t(323) = 2,133$ ,  $p < 0,05$ .

En lo que se refiere a la percepción de influencia efectiva sobre las políticas y prácticas de GP, aunque el ANOVA no haya indicado una diferencia significativa entre las tres organizaciones,  $F(2, 333) = 2,847$ ,  $p > 0,05$ <sup>70</sup>, el término lineal sí lo fue,  $F(1, 333) = 5,345$ ,  $p < 0,05$ . El contraste ortogonal de Helmert ha indicado que, de

---

<sup>70</sup> Nótese que la Razón F es mayor que 1 y la significación ha sido de 0,59, indicando que hay alguna diferencia, pero no se puede decir que es significativa.



hecho, los individuos de los grupos influenciados en el BCB creen que tienen menos influencia efectiva en las políticas y prácticas de GP que en las demás dos organizaciones,  $t(333) = 2,222$ ,  $p < 0,05$ . Entre la STN y la SOF la diferencia de percepción de influencia efectiva no es significativa,  $t(333) = 1,295$ ,  $p > 0,05$ .

En conclusión, las prácticas que parecen presentar los mejores resultados, por lo menos en términos de efectiva implicación en el proceso decisorio y de influencia sobre las políticas y prácticas de GP, son las instituidas por la STN y por la SOF.

Lo que se destaca en la SOF, en lo que se refiere a la adopción de prácticas participativas y comunicativas en el proceso decisorio de GP, es que tales prácticas, así como el entendimiento de sus beneficios, están profundamente incorporadas en las actitudes y comportamientos de los gerentes y profesionales de GP. Mientras en la SOF la adopción de prácticas participativas y comunicativas parece estar más asociada a la razón fundamental democrática descrita por Black y Gregersen (1997) – los individuos tienen el derecho de participar en las decisiones que afecten su vida –, en la STN, esa razón es más bien pragmática – la participación es un medio instrumental para lograr mayor productividad – como se puede desprender del siguiente pasaje transcrito de la entrevista:

¿Cómo es la participación de la Comisión [de funcionarios]? Antes de llevar al Subsecretario, (...) hacemos un análisis jurídico bajo las directrices estipuladas y llevamos [a la Comisión] una proposición ya elaborada con el fin de saber lo que puede ajustarse y mejorarse. (Gerente operativo del Núcleo de Desarrollo de Recursos Humanos de la STN)

Por su parte, el BCB, como se ha visto, no tiene prácticas estructuradas de involucramiento en el proceso decisorio, que cuando ocurren, lo hacen de forma ocasional y restringida a algunos individuos. Aún más, la actitud que se denota del análisis de discurso de las entrevistas evidencia que la adopción de prácticas comunicativas en el proceso decisorio de GP no es una prioridad. Si en la SOF ha sido posible oír frases del tipo: “incluso diciendo que el tiempo era escaso, se hizo. [La identificación y redacción de los principios y valores] fue construida con todos los funcionarios de la organización”<sup>71</sup>; en el BCB lo que se ha escuchado fue que la decisión es y debe ser informativa, como en la citación que abre el estudio de caso de

---

<sup>71</sup> Asesora de GP de la SOF

esa organización; y que la premisa del tiempo es más importante que la participación, como en el pasaje de abajo:

Lo ideal sería que yo hubiera reunido a los demás gerentes táctico-estratégicos del Departamento de Gestión de Persona y discutido punto a punto la convocatoria, pero no había tiempo.

(Gerente Táctico-Estratégico del Departamento de Gestión de Personas del BCB)

En otras seis ocasiones los entrevistados del BCB pusieron la cuestión del tiempo como un impeditivo para las prácticas participativas y comunicativas de GP.

Todo ello permite afirmar que, efectivamente, la SOF adopta prácticas basadas en la racionalidad comunicativa en sus procesos decisorios de GP de manera más consistente que la STN, y ésta más que el BCB.

El conjunto de prácticas participativas y comunicativas adoptadas por la SOF en sus procesos decisorios de GP promueve la flexibilización de los principios de la jerarquía, de la departamentalización y de separación entre la elaboración y la ejecución, caracterizándose como una organización flexibilizada, por lo menos en lo que se refiere al proceso decisorio de GP.

Entre las prácticas concretas que se pueden subrayar en la SOF están las deliberaciones en la Junta Directiva informal; las reuniones plenarias con todos los funcionarios para presentar, discutir y validar las propuestas de políticas y prácticas que serán implementadas; y la discusión de las propuestas con los *Links* del área de GP en las áreas de negocios. Además de esas prácticas utilizadas en el proceso decisorio de GP, merece la pena citar las prácticas adoptadas en la identificación, redacción y validación de los principios y valores organizacionales, aunque no se puedan considerar tales procedimientos como parte del proceso decisorio.

Las decisiones de todas las fases del proceso decisorio anteriores a la implementación de una política o práctica de GP en la SOF se discuten en una Junta Directiva informal formada por el dirigente institucional (Secretario) y los gerentes estratégicos (Secretarios Adjuntos y Directores). Esa práctica puede ser vista como una de las formas de crear estructuras de gobernanza identificadas por Kaplan (2004), una vez que les asigna a diferentes actores parte de la autoridad y de la responsabilidad para la toma de decisiones en GP. Ella garantiza que todas las áreas de negocios de la organización tengan sus percepciones sobre los problemas y oportunidades de mejoras,

sus necesidades organizativas y sus demandas discutidas y razonadas en los procesos decisorios que implementarán políticas y prácticas de GP que les afectarán.

En la STN hay una práctica semejante, aunque no sea aplicada a la fase de formulación de la agenda, sino que solamente es utilizada en las fases de elaboración de las políticas y de planeación de sus implementaciones. El Subsecretario de Temas Corporativos (gerente estratégico) pone en discusión con los demás subsecretarios las propuestas de nuevas políticas y prácticas de GP así como sus planes de implementación. Es sólo después de que la propuesta esté acordada entre ellos que se somete a la aprobación del Secretario (gerente institucional).

La práctica utilizada en la SOF de presentar, discutir y validar las propuestas de nuevas políticas de GP con todo el cuerpo funcional en audiencias plenarias es un ejemplo de TDP por medio de una instancia consultiva según Scott-Ladd y Marshall (2004). En esas plenarias los funcionarios tienen la oportunidad de opinar sobre la agenda de actuación del área de GP y sobre las políticas y prácticas que serán implementadas. Como el análisis conjunto de los datos cuantitativos y cualitativos de la SOF ha mostrado, esa práctica se demostró efectiva para obtener la participación activa en las fases de formulación de la agenda y de evaluación de las políticas. En aquellas ocasiones, los funcionarios podían opinar realmente sobre las propuestas que serían implementadas, aunque no hayan sido efectivamente percibidas como oportunidades para influir en la elaboración de la política.

En lugar de promover la discusión y validación con todo el cuerpo funcional, la STN suele utilizar la práctica de hacerlo solamente con los representantes de los funcionarios de cada área de negocios. Así, mientras la TDP relativa a las nuevas políticas y prácticas de GP en la SOF es directa, en la STN es indirecta, según la clasificación de Black y Gregersen (1997).

La práctica de discutir las propuestas de políticas y prácticas de GP con los *Links* del área de GP en las áreas de negocios, utilizada en la SOF, puede ser clasificada como una forma de cooperación entre trabajadores y gerencia por medio de un comité cooperativo permanente, según lo que postulan Kearney y Hays (1994). Esos funcionarios son responsables de la realización de las actividades sectoriales de GP, pudiendo ser comparados a profesionales de GP descentralizados, aunque ellos tengan otras actividades, además de las relacionadas a la GP, bajo su responsabilidad. Con esa práctica el área de GP puede conocer la visión de profesionales no gerentes de las

diversas áreas de negocios de la organización, ampliando su visión acerca de la realidad organizativa, lo que provoca que la decisión tienda a ser de mejor calidad y atienda a los intereses de diferentes grupos influenciados en la organización.

El modelo de identificación, redacción y validación de los principios y valores organizacionales utilizado en la SOF no puede considerarse parte de un proceso decisorio de GP, sino como una práctica de GP propiamente dicha. Aun así, merece la pena enfatizarlo pues constituye una manera destacada de promover el involucramiento de toda la organización en una decisión.

Los procedimientos adoptados en dicho trabajo de la SOF se encuadran en lo que Shadur, Kienzle y Rodwell (1999) denominan de “alta implicación” (*high involvement*), pues los responsables de la definición de los principios y valores se fiaron de los funcionarios para que ellos tomaran decisiones importantes acerca de lo que es y de lo que debe ser la organización. Además, se puede encuadrar tal práctica como lo que Skelley (1989) define por gestión democrática, que es un tipo de gobernación laboral donde los procesos de toma de decisiones tienen una participación amplia y efectiva de los miembros de la organización. Por fin, como ya se ha mencionado, el análisis de discurso de la entrevista denota que la razón fundamental de tales prácticas, según el modelo de dimensiones de Black y Gregersen (1997), fue la democrática. La citación abajo deja clara esas clasificaciones:

Con ese método patrocinado por la alta administración, donde todos los funcionarios participan en la decisión, estamos dando un mensaje a todos de que la organización confía en ellos. Los funcionarios pueden esperar que esta organización vaya a honrar esos principios y valores.

(Gerente Operativo de la Coordinación de Planeamiento y Desarrollo  
Estratégico de la SOF)

Además de las prácticas adoptadas por la SOF, y en parte por la STN, merece destacarse una costumbre participativa observada en las tres organizaciones. Tal costumbre no se caracteriza como una práctica sino como un estándar de actitud. Las entrevistas sobre los procesos decisorios evidencian que, aun cuando el proceso de participación no es estructurado y directo, los gerentes responsables de la GP suelen considerar las percepciones, las vivencias y las demandas de los gerentes de negocios, en la formación de la agenda de actuación del área. Fue frecuente oír en las entrevistas relatos con el sentido como el de los transcritos abajo:

Un grupo de gerentes de negocios participó en un programa de formación gerencial en una escuela especializada. Ellos trabajaron los conceptos de gestión del conocimiento y trajeron [para la organización] la discusión sobre la explicitación del conocimiento, sobre la preparación de la generación futura, sobre la visión a largo plazo y etc. Eso influyó en nuestro equipo y empezamos a discutir sobre la gestión del conocimiento.

(Gerente Estratégico del BCB, sobre decisión de implementar el MGPC)

Nosotros teníamos indicaciones de problemas en algunas variables del clima organizacional (...) Los gerentes de otras áreas siempre hablaban sobre esos problemas en las reuniones.

(Profesional de GP de la STN, sobre la decisión de implementar el modelo de gestión del clima organizacional)

En ese trabajo de capacitación gerencial, los gerentes se dieron cuenta de que ellos trabajan con valores. Ellos concluyeron que el gerente bueno es aquél que respeta los principios y los valores de la organización. Los gerentes vieron que las personas precisan saber lo que se espera de ellas para que se motiven. Así, nos cobraban algo en el sentido de que les ayudáramos con ello.

(Gerente Táctico-Estratégico de la SOF, sobre la decisión de definir principios, valores y conductas)

Esa costumbre, aunque no sea intencionalmente comunicativa, se demuestra efectiva. De hecho, la formulación de la agenda ha sido la fase en que más gerentes de negocios creen que participan activamente, en las tres organizaciones. En la media de las organizaciones, el 52,5% de los encuestados de ese grupo profesional entiende que participa activamente de esa fase del proceso decisorio de GP.

En las entrevistas, se puede notar que la costumbre de considerar las opiniones y percepciones del cuerpo funcional también está presente en la evaluación de las políticas y prácticas implementadas, aun cuando el proceso no está estructurado. Se pueden citar los siguientes pasajes que lo elucidan:

GTE: Nosotros pusimos un peso altísimo en ello [examen de composición]. Había mucha reclamación de que los nuevos funcionarios no sabían escribir. Pero, de hecho, la puntuación que colocamos fue considerada muy alta y fue motivo de mucha reclamación.

GO: Incluso, vamos a rever esa puntuación que fue exagerada.

(Gerentes Táctico-Estratégico y Operativo del BCB, sobre la evaluación de la ponderación de la puntuación de los exámenes de la oposición de 2009)

Charlando con las personas, veo que muchos creen que el cuestionario se quedó muy largo y que la página de internet [para rellenarlo] estaba muy lenta. (...) si el funcionario evaluado tuviera muchas competencias él tendría un cuestionario más largo. El mayor problema era con los gerentes que a veces tenían que evaluar a mucha gente. Esa fue una reclamación que nosotros recibimos, pero no hay mucho que hacer. Estamos evaluando si las competencias definidas son todas verdaderamente necesarias, pero no tenemos cómo alterar la cantidad de personas que deben ser evaluadas.

(Gerente Operativo de la STN, sobre la evaluación del cuestionario de evaluación de competencias del MGPC)

Nosotros escuchamos tanto a los Directores como a las demás personas de las áreas demandantes que participan en las entrevistas dando *feedback* sobre el proceso. Igualmente existen los *feedbacks* de los funcionarios diciendo que ahora hay un proceso transparente e igualitario para todos. Nosotros escuchamos eso de las personas con las cuales tenemos contacto.

(Asesora de GP de la SOF, sobre la evaluación del nuevo proceso de selección interna)

Si por un lado ha sido posible verificar en la práctica la aplicación efectiva del concepto de racionalidad comunicativa a los procesos decisorios de GP de las organizaciones estudiadas, por otro, se ha notado la utilización de métodos que parece que no resultan tan efectivos en el propósito de garantizar el involucramiento de funcionarios en las decisiones de GP.

La STN suele ofrecer espacio de participación en el proceso decisorio de sus políticas para los funcionarios por medio de la Comisión de Representantes. Por su parte, la SOF deja a los gerentes táctico-estratégicos la misión de llevar la discusión de sus propuestas a los funcionarios de las áreas de negocios.

En esos modelos, la estructura de gobernanza adoptada no deja bajo el control del área de GP los actos que tienen el fin de involucrar a los funcionarios en las decisiones. Según los análisis cuantitativos descritos en el apartado 7.3, el modelo adoptado por la SOF no logra éxito en el objetivo de implicar a los funcionarios en la toma de decisiones relativas a nuevas políticas y prácticas de GP. Sin embargo, no es seguro concluir lo mismo en el caso de la SOF, pues las muestras obtenidas no garantizan proporciones confiables.

Los modelos de descentralización de la decisión sobre GP para las áreas de negocios tampoco parece que en logran buenos resultados de implicación, según los análisis cuantitativos del apartado 7.2. Ese fue un modelo utilizado a menudo en el BCB para decisiones puntuales en las fases de elaboración de las políticas de GP y de planeación de su implementación. La descentralización de la decisión no fue percibida por los gerentes de negocios como una forma de participación en la toma de decisiones, ni mucho menos como una forma comunicativa. Y de hecho no lo es. Como ya se ha comentado, la TDP depende de que las diferentes demandas y percepciones sobre la realidad sean consideradas en la decisión y, por su parte, el proceso decisorio comunicativo requiere que la decisión sea tomada por consenso o acuerdo. Nótese que la decisión descentralizada no es nada más que una decisión centralizada tomada por un agente que no tiene la autoridad ni la responsabilidad original para decidir.

La STN y la SOF también utilizan formas de descentralización de decisiones semejantes, pero, una vez más, las muestras obtenidas no permiten una conclusión segura, en que pese a que los resultados apunten en la misma dirección.

Como queda comprobado en el capítulo anterior, la implicación en el proceso decisorio lleva a la influencia sobre las políticas y prácticas de GP, que por su parte, lleva al aumento de la percepción de efectividad, pues las políticas atienden más a las necesidades y están más alineadas con las perspectivas de quienes participan en las decisiones que de aquellos que no participan. Los modelos técnicos, los reglamentos y ritos generales de GP y las condiciones organizacionales para la satisfacción y para la motivación están más orientados a los clientes que participan en el proceso decisorio y que, por ello, influyen en la decisión. Si todos tuvieran la oportunidad de participar e influir, habría mayor equilibrio en la contemplación y el atendimento de las necesidades y perspectivas, lo que tendería a elevar la efectividad general.

Acredita esa inferencia las diferencias de implicación, influencia y percepción de efectividad encontradas entre los grupos de clientes del BCB. Incluso controlando el nivel de implicación en el proceso decisorio de GP, los gerentes de negocios consideran más efectiva la actuación de esa área en lo referido a la generación de condiciones organizacionales para la satisfacción en el trabajo y para la motivación por el trabajo. En otras palabras, las políticas y prácticas de GP del BCB parecen estar más alineadas con las expectativas, percepciones y demandas de los gerentes de negocios que de los funcionarios. Quizá si los funcionarios tuvieran el mismo nivel de implicación en el

proceso decisorio de GP, ellos podrían ver sus expectativas, percepciones y demandas reflejadas en las políticas y prácticas que generan las condiciones organizacionales para la satisfacción y para la motivación en la misma medida que las ven los gerentes de negocios.



## CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

### 8.1 El trabajo realizado

Este estudio tuvo la finalidad de contestar el siguiente problema de investigación: ¿los procesos decisorios de gestión de personas basados en la racionalidad comunicativa pueden contribuir a la efectividad de esa área de actuación?

Tal indagación surgió de la percepción, de la vivencia y de la experiencia del autor de este trabajo, que le llevó a notar que incluso políticas y prácticas de GP perfectamente alineadas con las “buenas prácticas” no siempre presentaban los resultados esperados.

La literatura sobre el tema de GP ayudó a formar ese entendimiento. En ella se señala que el área de GP nunca ha llegado a desempeñar verdaderamente su papel estratégico, activo y humanizado en las organizaciones. Al contrario, sigue poniendo énfasis en sus procesos técnicos, transaccionales y legalistas, tratando a los funcionarios como insumo de producción y asumiendo una postura reactiva a las demandas organizativas y a los cambios que la organización debe hacer para que se adapte a su ambiente externo. (Toneli, Lacombe y Caldas, 2002; Chiavenato, 2007; Jamrog y Overholt, 2004; Rodríguez Fernández, A., 1996<sup>a</sup>; Simmons, 2003) .

Había, así, indicios de que el dominio de la racionalidad instrumental aplicada a los procesos de GP podría no ser lo suficiente para que esa área cumpliera con su finalidad.

Además, otros académicos apuntan que la toma de decisiones participativa es una importante condición organizacional para la satisfacción y para la motivación, además de promover el desarrollo personal de los empleados, la creatividad y la aceptación al cambio. Se defiende, de igual forma, que tales prácticas mejoran la calidad de las decisiones, pues recogen más información y conocimiento sobre el tema de la decisión y consideran percepciones e intereses de los diferentes grupos interesados en las decisiones. De esa manera las decisiones tenderían a tener mayor efectividad. (Kearney y Hays, 1994; Black y Gregersen, 1997; Sumhall *et al.*, 2008; Wu y Lee, 2001; Brugué Torruella, 2008)

El área de GP necesitaría, entonces, una racionalidad comunicativa que complementara la instrumental. Esa racionalidad comunicativa estrecharía el contacto con todos los niveles jerárquicos y todas las secciones funcionales de la organización y propiciaría la construcción colectiva de soluciones de GP. De esa manera, el área de GP entendería las verdaderas necesidades organizacionales referentes a sus procesos; conocería los rasgos culturales que restringen las acciones necesarias para satisfacer las demandas que se le presentan a la organización; y comprendería las demandas y motivaciones de las personas.

La racionalidad instrumental es la que se ocupa de definir las acciones desde el punto de vista de la maximización de su utilidad como medio para lograr un fin predefinido. En ese paradigma racional la acción social viene determinada por las expectativas sobre cómo las cosas y las personas se comportan, siempre considerando que todos actuarán buscando maximizar sus beneficios y minimizar sus pérdidas. Puede también ser entendida como la racionalidad por la cual se busca determinar los mejores medios para que se logren los fines perseguidos.

En cambio, la racionalidad comunicativa es la que busca el entendimiento por medio de argumentos razonables, con el fin de consensuar la situación de los mundos objetivo, social y subjetivo y también la consecuente actuación de los actores involucrados. Lo fundamental en la racionalidad comunicativa es que las decisiones - para el establecimiento de los fines y de las acciones individuales para alcanzarlos - se toman de forma consensuada o acordada, involucrando a todos los actores afectados por las consecuencias de tales decisiones.

La suposición discutida en este trabajo es la de que esas dos racionalidades pueden complementarse en la búsqueda de la efectividad del área de GP.

Para contestar a la pregunta fundamental de esta investigación, cuatro objetivos intermedios fueron propuestos, a saber:

a) definir un modelo de análisis conceptual sobre el empleo de la racionalidad comunicativa en la GP y sobre la efectividad de esa área de actuación;

b) verificar las hipótesis relacionadas con la influencia de procesos decisorios de GP basados en la racionalidad comunicativa sobre la efectividad de la actuación de esa área;

c) identificar en qué medida y de qué manera se utilizan prácticas basadas en la racionalidad comunicativa en las organizaciones públicas investigadas;

d) comparar la efectividad de las diferentes prácticas basadas en la racionalidad comunicativa en su propósito de involucrar a los interesados en el proceso decisorio de GP.

Dos cuestiones teóricas fueron esenciales para el problema de la tesis y la elaboración del modelo de análisis conceptual: la definición de lo que es efectividad para la GP y la caracterización de procesos decisórios basados en la racionalidad comunicativa.

La respuesta a la primera cuestión buscó apoyo en la teoría organizativa dirigida a la GP, desde donde fue posible definir la finalidad y el rol de esa área de actuación en las organizaciones, además de los métodos de verificación de su cumplimiento.

La respuesta a la segunda cuestión fue lograda con un análisis sobre la racionalidad instrumental y su alternativa, que parte de la racionalidad comunicativa habermasiana y agrega ideas de participación en las organizaciones. Con base en ese análisis bibliográfico se ha definido y “operacionalizado” lo que aquí se denomina procesos decisórios de gestión de personas basados en la racionalidad comunicativa.

Además de especificar las variables dependiente (efectividad del área de GP) e independiente (implicación en el proceso de toma de decisiones de GP), la elaboración del modelo de análisis permitió la definición de las demás variables utilizadas en esta investigación, a saber: características organizativas no relacionadas con la implicación en el proceso decisorio de GP que influyen en la efectividad de esa área (variable de control); tiempo de trabajo en la organización y grupo profesional (variables moderadoras); y percepción de influencia efectiva sobre las políticas y prácticas de GP (variable interviniente).

El modelo conceptual definió como efectividad para el área de GP la capacidad que esa área tiene de alcanzar el efecto esperado de sus acciones, es decir, de lograr su finalidad y de cumplir con sus roles.

Basándose en la literatura consultada se averiguó que la finalidad que la corriente mayoritaria le incumbe a la GP es la de contribuir a la efectividad organizacional y garantizar la calidad de vida en el trabajo. Por efectividad

organizacional se entiende el cumplimiento de la misión, de la visión de futuro y de los objetivos organizacionales. La calidad de vida en el trabajo en este estudio se refiere a la existencia de condiciones organizativas para que el ejercicio profesional sea física y mentalmente placentero y saludable.

También con base en la bibliografía consultada, se definieron tres roles esenciales para la actuación del área de GP. Por medio de su desempeño, el área de GP sería capaz de cumplir con su finalidad. Esos roles son:

1. *Aliado estratégico: apoyar la estrategia y los negocios de la organización: ofreciendo productos y servicios que aseguren la atracción, la retención y el desarrollo de personas capaces de garantizar el cumplimiento de la misión, de la visión y de los objetivos organizacionales; y proveyendo información analítica y conocimientos relativos a la gestión de personas necesarios para apoyar la toma de decisiones acerca de las personas y de la estrategia organizativa.*
2. *Agente de flexibilización organizativa: fomentar una cultura organizacional flexible, es decir, emprendedora, comunicativa y participativa dirigida hacia la satisfacción de las demandas de toda la organización y de la sociedad.*
3. *Agente de humanización: promover un ambiente organizacional que proporcione las condiciones para la motivación y garantice las condiciones higiénicas.*

El modelo de evaluación de efectividad desarrollado examina el desempeño del área de GP en esos tres roles, a partir de las percepciones de los diferentes grupos influenciados por la actuación de esa área.

Fueron adoptadas dos dimensiones para el rol de aliado estratégico: (i) la contribución de las políticas y prácticas de GP a las áreas de negocio; y (ii) el apoyo a la toma de decisiones. La primera se refiere a la medida en que los procesos de GP efectivamente contribuyen a la atracción, retención y desarrollo de personas capaces de llevar a cabo la misión, la visión y los objetivos organizacionales. La segunda mide la capacidad que tiene esa área para proveer información analítica y conocimientos relativos a la GP que sean necesarios para apoyar la toma de decisiones sobre el personal.

Para el rol de agente de flexibilización organizativa se propusieron tres dimensiones que evalúan el impacto efectivo de la cultura organizacional sobre las

prácticas y posturas laborales. La dimensión de (i) participación democrática se preocupa con la implicación de los funcionarios en la definición de los objetivos y de la organización del trabajo, y por el trabajo en equipo y entre equipos. La dimensión de (ii) libre comunicación mide la fluidez de la información y del conocimiento en la estructura organizativa. Por fin, la dimensión de (iii) espíritu emprendedor aprecia los rasgos de asunción de responsabilidades, de capacidad de innovación y de enfoque en los resultados y en el cliente.

El rol de agente de humanización fue formado por las dimensiones de (i) condiciones higiénicas<sup>72</sup> en el trabajo, que mide la presencia de los factores de satisfacción; y de (ii) condiciones para la motivación por el trabajo, que evalúa la existencia de los factores motivacionales.

La bibliografía consultada sobre el tema de la efectividad del área de GP también indica que las características organizativas que más interfieren en la efectividad de la GP son las capacidades y competencias de los profesionales del área (Baptiste, 2008; Cho, Woods y Mayer, 2005; Huselid, 1995) y la utilización de algunos métodos y técnicas específicas denominadas de “buenas prácticas” de GP (Han *et al.*, 2006 y Huselid, Jacson y Schuler, 1997). Las características organizativas específicas de cada organización que ha formado parte de la investigación han sido tratadas como variables de control. Los modelos estadísticos adoptados en los análisis cuantitativos han tratado de controlar sus efectos sobre la efectividad del área de GP.

Basándose en las enunciaciones habermasianas para la racionalidad comunicativa y para la caracterización de la acción social resultante de ella, y agregando conceptualizaciones utilizadas en la bibliografía relativa a la teoría organizativa, se estableció una definición para prácticas comunicativas aplicadas al proceso decisorio de GP. Son prácticas laborales, formales o informales, regidas por una “razón fundamental democrática”<sup>73</sup>, llevadas a cabo por empleados del área de GP, con el fin de conducir cualesquiera de las fases de los procesos de toma decisión acerca de sus políticas y prácticas, que envuelvan directa o indirectamente a los sujetos influenciados por las

---

<sup>72</sup> Concepto basado en la “Teoría de los Dos Factores” (*Two Factor Theory*), también conocida como Teoría de Motivación-Higiene (*Motivator-Hygiene Theory*) de Frederick Herzberg (1966).

<sup>73</sup> La definición de este término está en el apartado 4.3.2 – Las múltiples dimensiones de la TDP

decisiones tomadas, y que busquen el consenso o el acuerdo acerca de tales decisiones por medio de la razón de los argumentos.

La literatura consultada que da apoyo a esa definición también apunta que la implicación en el proceso decisorio puede tener su influencia sobre la efectividad moderada por el tiempo del empleado en la organización y por el tipo de actividad ejercida (Huang *et al.*, 2006; Sumhall *et al.*, 2008; Fiorito *et al.*, 2007; Joensson, 2008), o mediada por la percepción del participante sobre la influencia efectiva que ejerce sobre las decisiones (Wu y Lee, 2001). De ahí que se hayan definido las variables moderadoras e interviniente de esta investigación.

El modelo de análisis conceptual elaborado definió un indicador tridimensional para la implicación en el proceso decisorio de GP. Ese indicador mide la percepción de los individuos de cada grupo profesional acerca del grado de implicación en cada fase del proceso decisorio de GP. El cuadro abajo resume ese indicador:

**Cuadro 8.1:** *Dimensiones de la implicación en el proceso decisorio de Gestión de Personas*

Grupos Influidados	Grado de Implicación			
	Formulación de la Agenda	Elaboración de las Políticas	Planificación de la implantación	Evaluación de las Políticas
Profesionales de GP	Decisión Centralizada, Decisión Informativa, Decisión Participativa o Decisión Comunicativa			
Gerentes de negocios				
Funcionarios				

## 8.2 Hallazgos del trabajo

Alcanzado el primer objetivo intermedio del estudio, se pasó a ejecutar el método definido para cumplir con los otros tres.

Fue necesario identificar organizaciones con diferentes grados de utilización de prácticas comunicativas en sus procesos decisorios de GP, y que estuvieran dispuestas a formar parte de la investigación permitiendo que se les repartiera el cuestionario a sus funcionarios. Se utilizó el método del muestreo teórico y por accesibilidad para identificar tales organizaciones. Se hizo una investigación exploratoria por medio de

entrevistas no estructuradas con individuos que de alguna forma podrían ofrecer información sobre los procesos decisorios de GP de diferentes organizaciones.

A continuación, se realizaron entrevistas con los gerentes responsables del área de GP en cada una de las organizaciones previamente identificadas, con el fin de confirmar, aunque preliminarmente, los requisitos necesarios para la participación en la investigación.

Ese procedimiento posibilitó identificar tres organizaciones comparables entre sí, es decir, que tenían la situación de sus variables de control bastante similar y que diferían entre sí en lo que respecta al nivel de utilización de procesos decisorios de GP basados en la racionalidad comunicativa. Las tres organizaciones fueron el Banco Central do Brasil, la Secretaria do Tesouro Nacional y la Secretaria de Orçamento Federal.

Con el objetivo de evaluar en qué medida la implicación en el proceso decisorio de GP en diferentes organizaciones influye en la percepción de la efectividad de esa área de actuación, y cómo las variables moderadoras e intervinientes interfieren en esa relación, se procedió a una encuesta con funcionarios de las organizaciones públicas identificadas.

Se cuantificó la percepción de implicación en los procesos decisorios de GP y de efectividad de esa área de actuación por medio de un cuestionario con cuestiones cerradas y respuestas en escala de Likert. Los sujetos encuestados fueron los funcionarios de las organizaciones participantes del estudio.

Los datos recogidos fueron tratados y analizados con pruebas estadísticas de correlación, de regresión, de comparación de medias y de análisis de varianza. En esos procedimientos se ha controlado estadísticamente la influencia de las variables de control en la variable dependiente por medio de correlaciones parciales, regresiones jerárquicas con pasos sucesivos y análisis de covarianza.

De todo ello, ha sido posible llegar a siete hallazgos principales.

1. La implicación de los encuestados en los procesos de toma de decisiones de GP, de manera general, es baja;

Las distribuciones de frecuencia para los grados de implicación en cada fase del proceso decisorio muestran que, en la media, menos de la cuarta parte de los encuestados de los grupos influenciados (funcionarios, gerentes de negocios y profesionales de GP) considera que participa activamente en el proceso decisorio de GP.

En verdad, el nivel general de implicación en el proceso decisorio encontrado se ubica dentro de lo esperado, una vez que se ha realizado la investigación de campo en organizaciones de naturaleza burocrática, en otras palabras, basadas en la división del trabajo (departamentalización); separación entre elaboración y ejecución (jerarquización); que imponen un carácter formal a las comunicaciones; y que tienen rutinas y procedimientos estandarizados.

Es difícil imaginar que en ambientes como los que se insertan los encuestados en esta investigación la participación en las decisiones fuera la regla y no la excepción. Como la responsabilidad por éxitos y fracasos siempre recae sobre el ocupante de un puesto de trabajo específico, él tiende a mantener el control y el poder sobre todo lo que está bajo su autoridad. Implementar prácticas basadas en la racionalidad comunicativa significa repasar parte de la autoridad y del poder a los implicados en el proceso decisorio.

2. La percepción sobre la efectividad de la GP está correlacionada con y positivamente influida por la implicación en su proceso de toma de decisiones.
3. La participación activa en la fase de formulación de la agenda influye en la percepción de efectividad del área de GP en todas sus dimensiones.
4. La percepción de efectividad en las dimensiones del rol de aliado estratégico está también influida por la participación activa en la fase de evaluación de las políticas y prácticas de GP.
5. La participación activa en las fases de elaboración de políticas de GP y de planificación de la implementación no influye en la percepción de efectividad del área de GP.

Funcionarios y gerentes de negocios perciben la GP como más efectiva cuando tienen la oportunidad de participar en el proceso de definición de la agenda de actuación de esa área. Además, la participación de esos dos grupos profesionales en la evaluación



de las políticas y prácticas ya implementadas también les hace percibir como más efectiva la GP, pero sólo en el rol de aliado estratégico.

Permitir que esos dos grupos de clientes opinen democráticamente sobre los temas que serán objeto de las futuras políticas y prácticas, o de modificaciones en las ya existentes, es más importante para la percepción de efectividad del área de GP que dar espacio para la participación técnica en la elaboración y planeación de la implementación de sus políticas y prácticas.

Cuando los empleados participan en el proceso decisorio de sus propias áreas de actuación, ellos tienden a conocer técnicamente los asuntos. Así, la satisfacción y la motivación vienen con el hecho de participar en fases del proceso decisorio donde ellos tengan la oportunidad de ofrecer sus conocimientos técnicos y de contribuir más efectivamente a la consecución de los objetivos que valoran. En cambio, cuando son involucrados en procesos de toma de decisiones de GP, los funcionarios están más para ofrecer múltiples percepciones, vivencias e intereses que para contribuir técnicamente a los temas, pues no los conocen profundamente.

Efectivamente, las fases de formulación de la agenda y de evaluación de las políticas y prácticas implementadas comprenden más el intercambio de percepciones, puntos de vista, vivencias e intereses que la aplicación de conocimientos sobre modelos teóricos, métodos y técnicas de GP propiamente dichos.

Incluir un tema en la agenda de actuación y evaluar una política dependen más de la importancia y de la valoración que la suma de intereses y percepciones les da, que de cuestiones técnicas. En este punto reside la diferencia fundamental entre las racionalidades instrumental y comunicativa. Mientras aquella se preocupa de encontrar los mejores medios para lograr el fin perseguido (cuestiones técnicas), esta busca el entendimiento por medio de argumentos razonables acerca de los intereses y percepciones para definir los fines y consensuar las acciones sociales para buscarlo (cuestiones políticas).

6. La oportunidad efectiva de influir en la fase de formulación (variable interviniente) media la relación entre la participación activa y la percepción de efectividad de GP en cinco de sus siete dimensiones.

Las regresiones jerárquicas conducidas demostraron que:

- a) la participación activa en el proceso decisorio de GP es predictora significativa de la percepción de influencia efectiva sobre sus políticas y prácticas.
- b) la percepción de influencia efectiva sobre las políticas y prácticas de GP es predictora significativa de la percepción de efectividad en las dimensiones de (i) contribución de las políticas y prácticas de GP, (ii) participación democrática, (iii) libre comunicación, (iv) condiciones higiénicas del trabajo y (v) condiciones para la motivación, cuando se controla el efecto de la participación activa en el proceso decisorio. Además, la participación activa deja de ser significativa cuando se incluye la variable interviniente en el modelo estadístico para todas las dimensiones, excepto para la primera de ellas.

Interpretando esos resultados es posible afirmar que, los funcionarios y gerentes de negocios que participan activamente en el proceso decisorio tienden a entender que tienen la real oportunidad de influir en las políticas y prácticas de GP que les afectan. Tal influencia les hace evaluar mejor la efectividad del área de GP en lo que se refiere a la implementación de políticas y prácticas que atraigan, mantengan y desarrollen personas capaces de cumplir la misión de la organización; a la generación de un ambiente cultural de participación democrática y de libre comunicación; y a la provisión de condiciones organizacionales para la satisfacción y para la motivación.

Por otro lado, los análisis muestran que si el funcionario implicado entiende que no influye efectivamente en las decisiones, su participación activa no le lleva a entender las cinco dimensiones listadas como más efectivas.

- 7. Las hipótesis acerca de la moderación del tiempo de trabajo y de la función ejercida han sido solamente en parte confirmadas.

Regresiones jerárquicas mostraron que el efecto del tiempo de trabajo no es significativo para ninguna de las dimensiones de la efectividad de GP, pero el efecto de interacción entre el hecho de tener menos de nueve años de trabajo en la organización y la implicación en el proceso decisorio sobre la percepción de efectividad de la dimensión de motivación por el trabajo se demostró significativo.

En otras palabras, los individuos con más de nueve años de trabajo tienden a cambiar menos su percepción sobre la motivación cuando están implicados en el proceso decisorio que los individuos con menos de nueve años de trabajo.

Así, como se ha visto en la bibliografía utilizada, este estudio también concluye que el efecto de la implicación en el proceso decisorio sobre la percepción de motivación es más importante y significativo para los funcionarios con menos tiempo de trabajo en la organización.

Sin embargo, ese estándar no se ha confirmado en lo que se refiere a las otras dimensiones de efectividad. Aunque se haya notado que los funcionarios noveles tienen su percepción más influida por la implicación en el proceso decisorio de GP que los más veteranos en todas las dimensiones de efectividad, exceptuándose la de apoyo a la toma de decisiones, esa diferencia sólo es significativa para la dimensión de motivación por el trabajo.

Luego es posible que ser más receptivo a prácticas comunicativas por tener menos tiempo de trabajo en la organización (variable moderadora) influya positivamente en la magnitud del efecto de la implicación en el proceso decisorio sobre la percepción de efectividad. Sin embargo, su fuerza sólo es suficientemente poderosa como para tornar estadísticamente significativa esa influencia cuando se trata de la percepción sobre la dimensión de las condiciones para la motivación por el trabajo.

Además, se imaginaba que el hecho de ser profesional de GP o gerente de negocios provocaría que la implicación influyera más en la percepción de efectividad que el hecho de pertenecer al grupo de funcionarios, pues se creía que aquellos primeros grupos tenían más influencia sobre las decisiones que este último.

Sin embargo, testes ANCOVA de dos factores no encontraron diferencias significativas entre los grupos profesionales en lo que se refiere al efecto de la implicación en el proceso decisorio de GP sobre la percepción de su efectividad. Es decir, el efecto de la implicación en el proceso decisorio de GP sobre la percepción de efectividad no se diferencia entre profesionales de GP, gerentes de negocios y funcionarios. Así pues, la hipótesis no puede ser confirmada.

Concluyendo, si las decisiones relativas a la GP pueden influir directamente en los resultados de la organización y la vida laboral de todos los funcionarios, en todas las funciones y niveles jerárquicos, no hay cómo atender a tan variadas necesidades y perspectivas sin una estructura de gobernanza que permita el involucramiento de todas las partes interesadas en su proceso decisorio. Así, el desempeño efectivo de los roles de aliado estratégico, agente de flexibilización organizativa y agente de humanización por

parte del área de GP depende del contacto continuo con todas las demás áreas e instancias jerárquicas de la organización, para que sus decisiones puedan reflejar la mayor parte posible de la gama de perspectivas y demandas de la organización.

Crear un espacio de participación democrática en la definición y priorización de problemas y oportunidades de mejora y en la evaluación de las acciones emprendidas en el ámbito de la GP garantiza que las percepciones, vivencias e intereses de toda la organización sean considerados en el proceso de toma de decisiones, generando, así, políticas y prácticas más alineadas con las verdaderas necesidades organizativas. Unir esa calidad política a la calidad técnica que los profesionales de GP pueden agregar al proceso – ofreciendo conocimiento y capacidad analítica en las fases de elaboración y de planeación de la implementación – seguramente contribuirá al aumento de la efectividad de la GP.

De esa manera, parece clara la complementariedad de las racionalidades instrumental y comunicativa en el propósito de generar una GP más efectiva, es decir, más estratégica, proactiva y humana. De un lado, la racionalidad instrumental es la lógica más adecuada para definir los mejores métodos y técnicas para que la GP pueda alcanzar sus fines. De otro, la racionalidad comunicativa puede ayudar a definir esos fines y a elegir los problemas y oportunidades que merecen priorizarse.

Hacer que todos conozcan el funcionamiento de la GP, sus limitaciones de actuación, lo que ya se ha hecho y lo que se pretende hacer minimiza los rumores y las interpretaciones infundadas acerca de las políticas y prácticas implementadas y mejora la imagen y la reputación del área en la organización. Si los funcionarios y gerentes de negocios conocen los servicios, entienden las limitaciones, tienen una imagen positiva y participan en el proceso decisorio del área de GP, ciertamente entenderán y cooperarán en la implementación y ejecución de sus nuevas políticas y prácticas. Consecuentemente, las políticas y prácticas de GP tienden a ser más efectivas.

Por fin, dar oportunidad igualitaria a todos de participar en las decisiones de la GP minimiza el efecto nocivo de los posibles accesos privilegiados a su proceso decisorio. Si todos tienen igual oportunidad de ofrecer sus percepciones, vivencias y demandas, aumenta la tendencia de que haya un equilibrio en la contemplación de las necesidades de los diferentes grupos influenciados por las decisiones de GP.

Un estudio comparado de casos fue el método elegido para atender a los últimos dos objetivos. En ese estudio se delinearon cualitativamente los procesos decisorios relativos a dos políticas o prácticas recientemente implementadas en cada una de las organizaciones participantes. A continuación, se cuantificó la percepción de los grupos influenciados por las decisiones de GP en cuanto a su implicación en los procesos decisorios y en cuanto a la efectividad de esa área de actuación.

La triangulación metodológica de análisis cuantitativos y cualitativos y la comparación entre las acciones participativas y comunicativas utilizadas en cada organización propició cuatro hallazgos substanciales:

1. Aunque verdaderamente haya una diferencia significativa de implicación entre las tres organizaciones que participaron en el estudio comparado de casos, una parte muy pequeña de los encuestados cree que participa activamente del proceso decisorio de GP, incluso en la organización que tiene el más alto nivel de implicación. Este hallazgo corrobora la conclusión acerca de la dificultad de implementar prácticas basadas en la racionalidad comunicativa en organizaciones esencialmente burocráticas.
2. Lo que destaca la organización que más adopta prácticas participativas y comunicativas en sus procesos decisorios de GP, es que tales prácticas y la comprensión de sus beneficios están profundamente incorporadas en las actitudes y comportamientos de los gerentes y profesionales de GP. Por otro lado, el tiempo extra demandado para poner en marcha acciones basadas en la racionalidad comunicativa se utiliza como excusa para la no adopción de tales prácticas en la organización que menos las adopta;
3. Las prácticas adoptadas por las organizaciones investigadas que parecen tener los mejores resultados en términos de implicación y de influencia efectiva son:
  - 3.1. deliberaciones sobre las políticas y prácticas de GP que se implementarán, en el ámbito de una junta directiva formada por dirigentes de nivel institucional y estratégicos, generando una estructura de gobernanza que les asigna a diferentes actores parte de la autoridad y de la responsabilidad para la toma de decisiones en GP, garantizando que todas las áreas de negocios de la organización tengan sus percepciones sobre los problemas y oportunidades de mejoras, sus necesidades organizativas y sus demandas discutidas y razonadas en los procesos decisorios;

- 3.2. audiencias plenarias con todos los funcionarios para presentar, discutir y validar las propuestas de políticas y prácticas que se implementarán, generando una instancia consultiva que tiene la efectiva oportunidad de influir directamente (personalmente y no por medio de representantes) en las políticas y prácticas que serán implementadas;
  - 3.3. discusión de las propuestas con los funcionarios responsables de la realización de las actividades descentralizadas (sectoriales) de GP, generando un comité cooperativo permanente y permitiendo conocer la visión de profesionales no gerentes de las diversas áreas de negocios de la organización;
  - 3.4. la costumbre de gerentes y profesionales de GP de considerar las percepciones, las vivencias y las demandas de gerentes de negocios y de funcionarios en la formación de la agenda de actuación del área y en la evaluación de las políticas y prácticas ya implementadas, aun cuando el proceso de participación no es estructurado y directo;
4. Los modelos técnicos, reglamentos y ritos generales de GP y las condiciones organizacionales para la satisfacción y para la motivación tienden a estar más orientados a los funcionarios y gerentes de negocios que participan en el proceso decisorio y que, por ello, influyen en su decisión. Si todos tuvieran la oportunidad de participar e influir, habría un mayor equilibrio en la contemplación y en la atención de las necesidades y perspectivas de los diferentes grupos, lo que tendería a elevar la efectividad general.

Por fin, también basándose en el estudio comparado de casos es posible suponer que las prácticas participativas que dejan la implicación de funcionarios bajo la responsabilidad de actores emplazados en otras áreas de negocios (representantes de funcionarios y gerentes de negocios), así como las prácticas de descentralización de las decisiones de GP, no sean efectivas en promover la participación activa. Sin embargo, tal suposición necesita confirmación, pues los datos cuantitativos en dos de las tres organizaciones estudiadas, pese a que corroboran dicha suposición, no presentan suficiente seguridad estadística para que sean considerados sin reserva.

Las organizaciones estudiadas dejaron buenos ejemplos de cómo aplicar la racionalidad comunicativa al proceso de toma de decisiones del área de GP. Sin embargo, lo que se destaca en las acciones fructíferas en el sentido de promover la participación es la interiorización por parte de profesionales y gerentes de GP en sus

actitudes y comportamientos de la importancia y efectividad de las acciones comunicativas en el seno de las decisiones organizacionales. La verdadera democratización de las decisiones de GP sólo puede ocurrir si sus profesionales y gerentes son conscientes de los beneficios estratégicos, culturales y humanos de tales prácticas.

Los beneficios estratégicos de la acción comunicativa son los más fácilmente explicados. Con más información, conocimiento y capacidad de análisis, los procesos decisorios participativos tienen potencial de llegar a decisiones de mejor calidad que procesos centralizados. Además, el proceso decisorio participativo es capaz de generar decisiones legitimadas, pues se cuenta con la participación de quienes serán afectados por ellas, y puede generar una actitud ciudadana, en la cual las personas asumen la responsabilidad por el éxito de la decisión. Pero sólo si la acción decisoria es verdaderamente comunicativa.

Por otro lado, la significación del efecto mediador de la efectiva influencia sobre las políticas y prácticas de GP deja claro que promover la participación con el único objetivo de legitimar una decisión tomada de manera centralizada no lleva al aumento de la efectividad de la GP. En verdad, tal acción no tiene pretensión de validez, pues su fin es perlocucionario<sup>74</sup>, caracterizándola como una acción manipulativa de carácter estratégico.

Los beneficios culturales se refieren al incentivo a prácticas de gestión democrática, al efecto positivo en la actitud de innovación y de aceptación del cambio, además de que el área de GP pasa a contar con un conocimiento más profundo sobre los rasgos de las subculturas que pueden restringir la actuación organizacional efectiva.

Los beneficios humanos se logran con una mejor comprensión sobre las demandas de toda la organización acerca de condiciones higiénicas y de motivación, además de generar condiciones organizacionales para crear un efecto directo en la satisfacción y en la motivación de los participantes, en la medida en que genera una buena relación entre el área de GP y los funcionarios y gerentes de negocios, y que les propicia la efectiva oportunidad de contribuir y de influir en las decisiones del área de GP.

---

<sup>74</sup> La definición de este término está en el apartado 4.2.2.2 - Caracterización de la acción comunicativa.

Con todo ello, se puede volver a la pregunta fundamental del trabajo para contestarla. Así, ¿pueden los procesos decisorios de gestión de personas basados en la racionalidad comunicativa contribuir a la efectividad de esa área de actuación?

Basándose en la literatura consultada y en todos los hallazgos y conclusiones de esta investigación, se puede decir que sí: la racionalidad comunicativa puede contribuir a la efectividad de la GP, complementando la racionalidad instrumental al insertar el componente político al proceso decisorio.

No obstante, hay que tener en cuenta que algunas veces los métodos de formación de consenso o acuerdo basados en la racionalidad comunicativa pueden no ser capaces de dirimir los conflictos de intereses existentes entre los actores interesados en las decisiones de GP. Incluso, puede que no sea posible lograr un consenso, o ni siquiera un acuerdo espontáneo, en torno a los problemas y oportunidades de mejora que deben ser priorizados o cómo deben ser abordados. Tal imposibilidad de consenso o acuerdo puede ser consecuencia de acciones estratégicas basadas en valores y principios individualistas; de intereses legítimos verdaderamente antagónicos y mutuamente excluyentes; o, incluso, de ambos.

En cualquiera de los casos, el área de GP podría asumir el rol de moderador y árbitro, siempre teniendo en mente encontrar una alternativa que busque la aproximación de los intereses políticos y que mejor atienda a los objetivos de la colectividad. Para ello, métodos basados en la racionalidad instrumental, como definir ventajas y desventajas, ganancias y pérdidas y relación de coste por beneficio (no exclusivamente financiero), pueden ser bastante útiles para sopesar las alternativas y ayudar a elegir la más adecuada.

La adopción de prácticas basadas en la racionalidad comunicativa no puede pretender solucionar todos los conflictos, sino que puede establecer un ambiente propicio para la resolución democrática e institucionalizada de ellos.

Es cierto que la aplicación de acciones comunicativas a procesos decisorios de GP conlleva a otras dificultades. Además del consumo de recursos organizacionales – especialmente los de clase financiera y temporal – su aplicación en ambientes burocráticos resulta dificultosa. En organizaciones basadas en la división del trabajo (departamentalización), separación entre elaboración y ejecución (jerarquización), que imponen carácter formal a las comunicaciones y que tienen rutinas y procedimientos



estandarizados, es difícil encontrar respaldo cultural o normativo para la descentralización del poder promovida por las acciones comunicativas.

Sin embargo, esta investigación demostró con análisis estadísticos y con ejemplos reales que, a pesar de dificultosa, la adopción de acciones comunicativas en el proceso decisorio de GP no llega a ser idealista o utópica, sino que puede ser una realidad concreta y exitosa.

### **8.3 Epílogo: Hacia una gestión de personas proactiva, estratégica y humana**

Aunque sea una actividad de soporte a los negocios de la organización, la GP no debería limitarse a atender demandas y cumplir reglamentos. Con un área-medio que fuera aliada estratégica, agente de flexibilización organizativa y de humanización, la organización tendría un importante auxilio en la búsqueda de lo que es fin para sus negocios y de lo que trae calidad de vida para las personas que la componen.

Sin embargo, eso es lo que pregonan la literatura como lo ideal a seguir. En realidad, el área de GP contemporánea, como también reconoce la literatura sobre el tema, además de tratar a las personas como insumo de producción, presenta fuertes características reactivas, transaccionales y legalistas. Esas características la alejan de las personas y de las decisiones importantes, especialmente las que definen el “por qué” y el “para qué” de las organizaciones, es decir, sus enunciados estratégicos. Quizá sea la hora de aportar conocimiento que propulse el cambio de su actuación en dirección a una efectiva contribución estratégica y a la humanización del trabajo, además de ofrecer simples herramientas de soporte y control.

La GP, aunque haya retirado de su denominación en las publicaciones recientes la expresión “Recursos Humanos”, sigue basando sus acciones casi que exclusivamente en la aplicación de la racionalidad instrumental – la que considera al trabajador como factor de producción, mano de obra, insumo productivo, como un recurso. En otras palabras, el cambio de denominación no culminó, todavía, en un cambio del paradigma de gestión.

Innumerables estudios ya han demostrado que el área de GP que no se preocupa con cómo el ambiente laboral se adecua y atiende a las singularidades, expectativas, necesidades, deseos y celos de las personas –es decir, con la calidad de vida en el

trabajo – no es capaz de mantener buenos resultados a lo largo del tiempo, aunque considere que su finalidad se resume a la efectividad organizacional.

Hay que entenderse que se gestionan las condiciones del trabajo, la organización del trabajo y las relaciones de trabajo, y no a las personas. Las personas no son cosas o recursos para que sean gestionadas, sino actores, que forman un escenario organizacional, con los cuales hay que dialogar para obtener las soluciones que atiendan, de la mejor manera posible, a todos los involucrados.

Se trata, pues, de conocer cómo acceden las personas a la Administración pública, en qué estructura se insertan, a través de qué procesos psicológicos y sociales desarrollan sus actividades, en qué medida se adecuan tales procesos a las necesidades de la Administración y a las de ellos mismos como seres humanos, en qué grado coadyuvan al logro de las metas de la Administración, y cuál es el grado de satisfacción y de crecimiento personal que obtienen con ello, cuáles son las claves culturales de los funcionarios, el *ethos* que guía sus acciones e interacciones, cuál es el grado de implicación y de compromiso para incardinar sus intereses y aspiraciones con las metas de la Administración y con el mejoramiento de nuestra sociedad (Rodríguez Fernández, 1996a, p. 63).

Por su parte, el carácter legalista que la GP asume en las administraciones públicas limita su actuación, poniendo más atención en sus procesos que en su efectividad, fortaleciendo su postura reactiva. Se actúa apegado a las normas explicitadas de tal manera que parece que no pueden ser revocadas o sustituidas dentro de los procedimientos institucionalizados, incluso si ya no están alineadas con los principios y valores de la sociedad, o si imponen acciones que alejan a la organización de sus propósitos.

La realidad que se presenta hoy es demasiado compleja, dinámica y diversa para que se la entienda y se actúe sobre ella basándose única y exclusivamente en las normas legales. Por supuesto que sin transgredir la ley, el foco de atención de la GP debe ser la efectividad organizacional y la calidad de vida en el trabajo, y no el de limitarse a hacer lo que decreten las normas.

No obstante, hay que considerar que el modelo político social contemporáneo y la escasez de recursos naturales y económicos muchas veces ejercen una inevitable presión por seguridad jurídica, eficiencia y resultados inmediatos que impelen las

organizaciones públicas a extraer lo máximo de productividad de sus empleados y a actuar siguiendo a rajatabla los dictámenes legales.

Tenório (2000) constata en las conclusiones de su trabajo que, en las organizaciones contemporáneas, todo y todos se someten a la lógica de la racionalidad instrumental, que tiene su ascendencia sobre las personas y sobre las otras razones comparada a la que Zeus tiene sobre las personas de la Tierra y sobre los demás dioses del Olimpo.

Zeus se manifestará bajo la forma de la racionalidad instrumental, razón suprema y de ascendencia sobre las otras razones, entre ellas el nuevo modelo de gestión de la producción, la flexibilización organizativa. Los hombres dentro de los sistemas-empresa están bajo influencia directa de esa potencia divina. Zeus está tan presente en el cotidiano gerencial y operacional que ningún sistema-empresa puede ser generado o instituido sin su presencia. Zeus no es olvidado en ningún momento, sus temas siempre son examinados antes de los problemas de los hombres (p. 333).

Para aquel autor, el determinismo de la racionalidad instrumental impide la adopción de prácticas gerenciales flexibles. Estas sólo pueden ser puestas en marcha si no afrontan lo que preceptúa la razón técnica. ¿Cómo, entonces, minimizar el conflicto existente entre los objetivos inmediatistas y de seguridad legal y la actuación proactiva y efectiva de la GP?

Seguramente no se puede buscar la salida de ese laberinto exclusivamente dentro de los imperios de “Zeus”, pues ahí, el empleado sólo puede ser visto como herramienta y el positivismo legal estricto es un principio. El dominio que permite ver al empleado como persona; que prioriza la definición de los propósitos que fundamentan las acciones frente a la determinación técnica; y que permite poner en discusión la rectitud de las normas vigentes teniendo a la vista los propósitos, principios y valores intersubjetivamente compartidos, es el de la racionalidad comunicativa. Sólo con una razón democrática los intereses humanos y sociales pueden dirigir a los intereses técnicos.

Una organización, incluso si busca el beneficio económico, sólo se legitima a causa de la función social que cumple. Pues bien, si las organizaciones existen para aumentar el bienestar de la sociedad, no parece razonable que la calidad de vida de las personas que las componen se quede al margen. No se puede sacrificar el bienestar de

las personas de una organización para garantizar la efectividad organizacional, aunque eso genere el bienestar de otros. En una sociedad en la que todos se sacrifican en el trabajo para que la colectividad se beneficie, nadie es feliz.

El reto actual de la GP es buscar que la calidad de vida en el trabajo y la efectividad organizacional caminen juntas y sean los verdaderos orientadores de su actuación, y este trabajo ha demostrado que la racionalidad comunicativa puede ayudar en esa jornada.

#### **8.4 Sugerencias para nuevas investigaciones**

Esta investigación ha comprobado que la implicación en el proceso decisorio – más específicamente en sus fases de formulación de la agenda y de evaluación de políticas y prácticas implementadas – y la influencia efectiva sobre las decisiones de GP hacen aumentar la percepción sobre la efectividad de esa área de actuación.

Sin embargo, también se ha verificado que la implicación en el proceso decisorio y la influencia efectiva sobre las decisiones de GP responde solamente a una pequeña parte de la varianza total de la efectividad. Es decir, la efectividad de la GP, aunque esté influida por la implicación de los grupos influenciados, depende más de otras características organizativas.

Las investigaciones anteriores apuntan que las características organizativas que más interfieren en la efectividad de la GP son las capacidades y competencias de los profesionales del área y la utilización de algunos métodos y técnicas específicas denominadas de “buenas prácticas” de GP. También, la literatura apunta que el ambiente cultural intra y extra organizacional modera los resultados de las prácticas participativas.

Otro hallazgo relevante para esta discusión es que las diferencias entre las tres organizaciones en esas y otras características organizativas externas que influyen en la efectividad de la GP son suficientemente grandes como para provocar diferencias significativas en cuatro de las siete dimensiones de la efectividad. Esas cuatro dimensiones son: la contribución de las políticas y prácticas de GP; la de apoyo a la

toma de decisiones; la de libre comunicación; y la de condiciones higiénicas del trabajo<sup>75</sup>.

Por todo ello, no ha sido posible medir si organizaciones más comunicativas en sus procesos decisorios de GP tienden también a ser más efectivas en la actuación de esa área, pues las características organizativas externas pueden estar afectando de forma significativa las medias de efectividad, encubriendo o confundiendo el efecto de la racionalidad comunicativa.

Así, se hace una propuesta para que futuras investigaciones busquen medir directamente si organizaciones más comunicativas tienden a ser más efectivas. Para hacerlo se hace necesario un estudio cuantitativo con un número de organizaciones suficientemente grande como para controlar el efecto de las características organizativas externas por el tamaño de la muestra. Los cuestionarios aquí desarrollados, tras los ajustes indicados con los resultados del análisis factorial<sup>76</sup> podrían ser aplicados, pues se han demostrado fiables.

También ha sido posible comprobar en esta investigación que los gerentes de GP de las organizaciones estudiadas tienen diferentes niveles de consciencia acerca de la importancia y de los beneficios de la adopción de acciones comunicativas en sus procesos decisorios. La investigación propuesta podría también verificar, comparando organizaciones con niveles de implicación en sus procesos decisorios de GP parecidos, si aquellas cuyos gerentes de GP son más conscientes de la importancia y de los beneficios de la adopción de acciones comunicativas en sus procesos decisorios tienden a tener áreas de GP más efectivas.

Otra investigación que podría aportar interesantes conocimientos al debate aquí propuesto, pero ésta de cuño más cualitativo, sería un estudio de caso que averiguara, dentro de una misma organización, si políticas y prácticas de GP implementadas por medio de una lógica comunicativa suelen ser más efectivas (logro de los beneficios esperados) que las implementadas bajo una lógica exclusivamente instrumental.

---

<sup>75</sup> Merece la pena recordar que esas disimilitudes han sido controladas en los análisis estadísticos realizados.

<sup>76</sup> Retirada de uno de los ítems de motivación por el trabajo y reorganización de las dimensiones de contribución de las prácticas de GP y de motivación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aberbach, J., & Rockman, B. (1999). Reinventar el gobierno: problemas y perspectivas. *GAPP* (15).
- Aguilar, L. F. (2008). Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones. *Cuadernos de Liderazgo*. Barcelona: ESADE. Cátedra de Liderazgos y Gobernanza Democrática (en prensa).
- Arellano, D. (2002). Nueva Gestión Pública: ¿el meteorito que mató el dinosaurio? Lecciones para la Reforma Administrativa en países como México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (23).
- Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Arenilla, M. (2003, Enero / Agosto). Legitimidad y eficacia en la administración pública. *GAPP* (26/27), 71-102.
- Baena de Alcázar, M. (1996). Prólogo. En A. Rodríguez Fernandez, & (dir.), *Los recursos Humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 17-24). Madrid: Editorial Tecnos.
- Ballart Hernández, X., & Ramió Matas, C. (2000). *Ciencia de la administración*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM. *Management Decision*, 46 (2), 284-309.
- Bartolini, S. (1988). Metodología de la investigación política. In G. Pasquino, *Manual de ciencia política* (pp. 39-78). Madrid: Alianza.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997, Jul). Participative decision-making: an integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50 (7), 859-878.
- Boog, G., Boog, M., & (coord.). (2002). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: operações* (Vol. 2). São Paulo: Editora Gente.
- Brenner, N. (2003, mayo). La formación de la ciudad global y el re-escalonamiento del espacio del Estado en la Europa Occidental post-fordista . (P. U. Chile, Ed.) *Revista Eure*, 29 (86), 5-35.
- Brugué Torruella, J. (15 de febrero de 2008). Curso de Análisis e Evaluación de Políticas Publicas. Clase presentada en el Programa de Doctorado en Gobierno y Administración Pública del Instituto Universitário de Investigación Ortega y Gasset. Madrid.
- Buendía, L., Colás, P., & Hernández, F. (2001). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.

Cabrera, L. (2002). Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas. En G. Boog, B. M., & (coord.), *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências* (Vol. 1, págs. 47-57). São Paulo: Editora Gente.

Canales Aliende, J. M. (1995). El marco jurídico de los recursos humanos en el sector público. En B. Olías de Lima, & (coord), *La gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 213-242). Madrid: Editorial Complutense S.A.

Castells, M. (2001). *La sociedad de la Información. Economía Sociedad y Cultura. La sociedad red*. México: Siglo XXI.

Castillo Blanco, F. (1996). Las políticas de recursos humanos en las Administraciones Públicas. En A. Rodríguez Fernandez, & (dir.), *Los recursos Humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 99-175). Madrid: Editorial Tecnos.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução a teoria geral da administração* (7 ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8 ed.). Mexico: McGrawHill.

Cho, S., Woods, R. H., & Mayer, K. J. (2005). Examining the impact of human resources management on organizational performance. *Academy of Management Best Conference Paper* (pp. A1-A6). Academy of Management.

Christensen. (2001). *New Public Management. The transformation of ideas and practices*. Ashgate.

Crozier, M. (1995). La posición del Estado ante los otros actores. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* (2), 93-99.

Dahl, R. A. (1989). *La poliarquía: participación y oposición*. Madrid: Editorial Tecnos.

Dejour, C. (1997). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. En J. F. Chanlat, & (org.), *O indivíduo na organização - dimensões esquecidas* (Vol. 1). São Paulo: Atlas.

Delgado Padial, A. (1996). Motivación y satisfacción laboral en la Administración Pública. En A. Rodríguez Fernandez, & (dir.), *Los recursos Humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 289-326). Madrid: Editorial Tecnos.

Descartes, R. (2002). *Discurso do método*. São paulo: Paulus.

Dunn, W. N., & Miller, D. Y. (2007, December). A critique of the New Public Mmanagement and the Neo-Weberian State: advancing a critical theory of administrative reform. *Public Organization Review*, 7 (4), 345-358.

- Esping Andersen, G. (1990). *The three worlds of Welfare Capitalism*. Polity Press.
- Esteves, S. (2002). Recursos Humanos, valores e mudança organizacional - a dimensão ecológica da função recursos humanos. En G. Boog, M. Boog, & (coord.), *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências* (Vol. 1, págs. 423-439). São Paulo: Editora Gente.
- Evans, P. (1996). El Estado como problema y como solución. *Revista de ciencias sociales* (140).
- Evans, P. (1997). *¿El eclipse del Estado? Reflexiones sobre la estatidad en una era de globalización*. Berkeley: Universidad de Berkeley .
- Evans, P. (2003). El hibridismo como estrategia administrativa: combinando la capacidad burocrática con las señales de mercado y la democracia deliberativa. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (25).
- Ferri Durrá, J. (1995). Motivación y retribuciones. En B. Olías de Lima, & (coord.), *La gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 154-169). Madrid: Editorial Complutense S.A.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Ranft, A. L., Zinco, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L., & Laird, M. D. (2007). Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review*, 17, 117-130.
- Field, A. (2009). *Descobriendo a estatística usando SPSS* (2a ed.). São Paulo: Artmed Editora.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, A. J. (2007, Summer). Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19 (2), 186-207.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3 ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Fukuyama, F. (2005). *La construcción del Estado. Hacia un nuevo orden mundial en el siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones B.
- García García, J. M., & Delgado Padial, A. (1996). Grupos y equipos de trabajo en las organizaciones. En A. Rodríguez Fernandez, & (dir.), *Los recursos Humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 329-374). Madrid: Editorial Tecnos.
- Giddens, A. (1999). *Consecuencias de la Modernidad*. Madrid: Alianza.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Goi Simões, L. G. (2001). *Gestão de pessoas para a melhoria do serviço público: o caso das centrais de atendimento do Banco Central do Brasil*. Dissertação não publicada apresentada para a obtenção do título de mestre em administração pública, Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial, Rio de Janeiro.



- Gómez Rivas, J. V. (1995). La función directiva. En B. Olías de Lima, & (coord.), *La gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 197-212). Madrid: Editorial Complutense S.A.
- Habermas, J. (2003). *Teoría de la acción comunicativa: racionalidad de la acción y racionalización social (t.1); crítica de la razón funcionalista (t.2)* (4 ed.). Madrid: Taurus.
- Han, J., Chou, P., Chao, M., & Wright, P. M. (2006). The HR competencies - HR effectiveness link: A study in Taiwanese high-tech companies. *Human Resource Management*, 45 (3), 391-406.
- Harvey, D. (1998). *La condición de la Posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Hatcher, T. (2007, Feb/Mar). Workplace democracy: a review of literature and implications for human resource development. *Paper presented at the International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development*. Indianapolis, IN, USA.
- Herrero López, R. (1995). Estrategias de planificación: la oferta de empleo público. En B. Olías de Lima, & (coord.), *La gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 171-196). Madrid: Editorial Complutense S.A.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Londres: Stamples Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1962). *The Motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006, July 23). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific J Manage*, 345-367.
- Hughes, O. (1998). La nueva gestión pública. In Subirats Humet y Brugué Torruella, *Lecturas de gestión pública*. Madrid: MAP.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
- Jamrog, J. J., & Overholt, M. H. (2004). Measuring HR and organizational effectiveness. *Employment Relations Today*, 31 (2), 33-45.

- Joensson, T. (2008). A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. *Employee Relations*, 30 (6), 594-607.
- Jones, M. (2001). The rise of the regional state in economic governance: Partnerships for prosperity or new scale of state power? *Environment and Planning* (33), 1185-1211.
- Kaplan, G. E. (2004, Fall). Do governance structure matter. *New Directions for Higher Education*, 127, 23-34.
- Kearney, R. C., & Hays, S. W. (1994, Jan/Feb). Labor-management relations and participative decision making: toward a new paradigm. *Public Administration Review*, 54 (1), 44-51.
- Kim, S. (2002, March/April). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administrative Review*, 62 (2), 231-241.
- Lash, S. (1994). La reflexividad y sus dobles: Estructura, Estética, Comunidad. In Beck, Giddens y Lash, *Modernidad reflexiva: Política, tradición y estética en el orden moderno*. Madrid: Alianza.
- Lavelle, J. (2006). It's all about context and implementation: some thoughts prompted by: unlocking the human potencial for public sector performance. *Public Personnel Management*, 35 (3), 217-228.
- Lawer III, E. E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44 (2), 165-169.
- Leite, J. V., & Gomes, R. C. (2009). Qualidade de vida no trabalho - QVT: da gestão tradicional a gestão de vanguarda. *Congresso Brasileiro de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho*. Brasília.
- Limongi-França, A. C. (1996). *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho*. Tese apresentada para a obtenção do título de doutor em administração, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, São Paulo.
- Limongi-França, A. C., Mancini, S., Scalzaretto, L., Quintella, L. C., & Fantinato, O. (Abril de 2004). Qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social. *II Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade*.
- Macy, G. (2006, Jan). Outcomes of Values and Participation in 'Values-Expressive' Nonprofit Agencies. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7 (2), 165-181.
- Mann, M. (1997). Has globalization ended the rise and rise of the nation-state? *Review of International Political Economy*, 4 (3), 472-496.
- Marcondes e Silva, M. C. (2002). Planejamento estratégico de RH e a estratégia da organização. En G. Boog, B. M., & (coord.), *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências* (Vol. 1, págs. 143-152). São Paulo: Editora Gente.

- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos da Metodologia científica* (6 ed. ed.). São Paulo: Atlas.
- Marx, K. (1966). La Acumulación Originaria. In *El Capital* (Vol. I, p. 607 y ss). México: FCE.
- Merton, M. K. (1993). Estructura burocrática y personalidad. In Ramió Matas y Ballart Hernández, *Lecturas de teoría de la organización* (Vol. II). Madrid: M.A.P (Ministerio para las Administraciones Públicas).
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: extansion and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Mothersell, W. M., Moore, M. L., Kevin Ford, J., & Farrell, J. (2008, Spring). Revitalizing human resources management in state government: moving from transactional HR professional in the State of Michigan. *Public Personnel Management*, 37 (1), 77-97.
- Mouffe, C. (2007). *En torno a lo político*. Mexico: Fondo de cultura económica.
- Narbondo, P., & Ramos, C. (2001). *Con el Estado en el corazón*. Uruguay: Editorial Trilce.
- Narbondo, P., & Ramos, C. (2003). *La reconstrucción gerencial del Estado*. Uruguay: Ediciones de la Banda Oriental.
- Navarro, V. (2000, Abril). ¿Están los Estados perdiendo su poder con la globalización? *Sistema revista de Ciencias Sociales* (155-156), 31-47.
- Olías de Lima, B. (1995). La carrera administrativa. En B. Olías de Lima, & (coord.), *La gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 121-144). Madrid: Editorial Complutense S.A.
- Olías de Lima, B. (2005). Servicios públicos y gobernanza. *Sistema* (184-185), 125-140.
- Oszlak, O. (1997). Estado y Sociedad: ¿Nuevas reglas de juego? *Revista de CLAD Reforma y Democracia* (9).
- Pereira, G. M., & Osburn, H. G. (2007). Effects of Participation in Decision Making on Performance and Employee Attitudes: A Quality Circles Meta-analysis. *Springer Science+Business Media*, 22, 145-153.
- Polanyi, K. (1997). *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*. Madrid: Piqueta.
- Pomi, R. M. (2002). Indicadores de Desempenho em gestão do capital humano. En G. Boog, B. M., & (coord.), *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências* (págs. 261-281). São Paulo: Editora Gente.

- Ramió Matas, C. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (21).
- Ramió Matas, C. (2005). Las debilidades y los retos de la gestión pública en red con una orientación tecnocrática y empresarial. *Sistema: Revista de ciencias sociales* (184-185), 87-106.
- Ramió Matas, C., & Oriol. (2006). La externalización de servicios públicos en España: la necesidad de repensar una nueva gestión pública planificada, controlada y evaluada. *Revista del CLAD Reforma y democracia* (35).
- Rauch, J., & Evans, P. (2000). Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries. *Journal of Public Economics*, 75 (1), 49-71.
- Rodríguez Fernández, A. (1996). El Problema de los RRHH en la Administración Pública. En A. Rodríguez Fernández, & (dir.), *Los recursos humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 37-65). Madrid: Editorial Tecnos.
- Rodríguez Fernández, A. (1996). Hacia una nueva cultura en las organizaciones públicas. En A. Rodríguez Fernandez, & (dir.), *Los recursos Humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 469-497). Madrid: Editorial Tecnos.
- Rodrik, D. (2000, mayo 16-junio 30). Repensando la economía. *Realidad Económica*(172), 101-113.
- Roesch, S. M. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração* (2 ed. ed.). São Paulo: Atlas.
- Samaniego Villasante, C., & Díaz Bretones, F. (1996). Selección, formación y desarrollo de carreras en la Administración Pública. En A. Rodríguez Fernandez, & (dir.), *Los recursos Humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 249-236). Madrir: Editorial Tecnos.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. (1996). Estilos de dirección en la Administración Pública. En A. Rodríguez Fernández, & (dir.), *Los recursos humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 395-437). Madrid: Editorial Tecnos.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schick, A. (2004). El Estado que rinde: reflexiones sobre una idea a la que le ha llegado la hora, pero cuya implantación aún está pendiente. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(30).
- Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: a matter of context? *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7/8), 646-662.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (5), 399-414.

- Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999, Dec). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: the importance of support. *Group & Organization Management*, 24 (4), 479-503.
- Simmons, J. (2003, Sep). Balancing performance, accountability and equity in stakeholder relationship. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 10 (3), 129-140.
- Simón, C. (Octubre-Diciembre de 2003). Indicadores de capital humano: cómo cuantificar la gestión de personas. *Revista de Empresa* (nº 6), 84-96.
- Skelley, B. D. (1989). Workplace democracy and od: philosophical and practical connections. *Public Administration Quarterly*, 13 (2), 176-195.
- Sousa, A. (2005). *Investigação em educação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Subirats Humet, J. (2003). ¿Qué gestión pública para qué sociedad? *Tecnología para la organización pública* (6).
- Sullivan, J. (2004, Jul 26). *What Are the Best HR Metrics for a Large Organization?* Retrieved may 2009, from ERE.net: <http://www.ere.net/2004/07/26/what-are-the-best-hr-metrics-for-a-large-organization/>
- Sumhall, W., Cox, D., Doss, A., & Jones, D. (2008, Winter). Participative decision and organizational commitment: a quantitative analysis. *Southern Business Review*, 39-52.
- Tanure, B. (2002). O desafio de equilibrar resultados de negócio e qualidade de vida. En G. Boog, B. M., & (coord.), *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências* (Vol. 1, págs. 365-382). São Paulo: Editora Gente.
- Taylor, F. W. (1995). *Princípios de administração científica* (8 ed.). São Paulo: Atlas.
- Tenório, F. G. (2000). *Flexibilização organizacional: mito ou realidade?* Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Teo, S. T., & Crawford, J. (2005). Indicators of strategic HRM effectiveness: a case study of an Australian public sector Agency during commercialization. *Public Personnel Management*, 34 (1), 1-16.
- The World Bank. (2004). *State-Society Synergy for Accountability : Lessons for the World Bank*. Washington: World Bank Publications.
- Toneli, M., Lacombe, B., & Caldas, M. (2002). Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no Mundo. En G. Boog, M. Boog, & (coord.), *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências* (Vol. 1, págs. 59-84). São Paulo: Editora Gente.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos : champions*. Buenos Aires: Granica.

- Vaillancourt, A. (2007, Fall/Winter). Here's the Answer. Was There a Question? Avoiding the Top 10 Metrics Mistakes. *CUPA-HR Journal*, 2-10.
- Vázquez Barquero, A. (1999). Desarrollo, redes e innovación. In *Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Villoria Mendieta, M., & Del Pino Matute, E. (2009). *Dirección y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas* (3 ed.). Madrid: Editorial Tecnos.
- Weber, M. (1966). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1991). *Economia e Sociedade*. v.1. Brasília: UNB.
- Weiss, L. (2003). *States in the Global Economy: Bringing Domestic Institutions Back In*. New York and Cambridge: Cambridge University Press.
- Werbel, J. D., & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person–environment fit. *Human Resource Management Review*, 15, 247-262.
- Wu, W.-p., & Lee, Y.-D. (2001, Aug). Participatory management and industrial relations climate: a study of Chinese, Japanese and US firms in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 827-844.
- Zarco Martín, V. (1996). Flujos y barreras de comunicación. En A. Rodríguez Fernandez, & (dir.), *Los recursos Humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 375-394). Madrid: Editorial Tecnos.



**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**



**INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN ORTEGA Y GASSET**

## **APÉNDICES**

**TESIS DOCTORAL**

***GESTIÓN DE PERSONAS Y RACIONALIDAD***

***COMUNICATIVA: procesos decisorios comunicativos para la  
efectividad organizacional y la calidad de vida en el trabajo***

**Luis Gustavo Goi Simões**

**Director  
Dr. José Manuel Ruano**

## APÉNDICE A – INDICADORES DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

### A.1 – Conjunto de prácticas de RRHH utilizada por el estudio de Cho, Woods y Mayer (2005)

**Table 1**  
**Scale Items Used In the Measurement Model**

Item	
<b>Staffing (ST)</b>	
S1	There is formal employment planning in my organization.
S2	My company uses internal recruiting sources extensively to fill open positions.
S3	Job applicants undergo structured interviews before being hired.
S4	Job applicants take formal pre-employment tests before being hired.
<b>Training and development (TD)</b>	
T1	A training needs assessment is conducted before training is provided.
T2	There are formal training programs to teach new hires the skills they need to perform their jobs.
T3	Formal training programs are offered to employees in order to increase their promotability in the organization.
T4	Training programs are evaluated in order to improve their effects.
TH	What is the average number of hours of formal training received by an employee in your firm over the last year (2003)?
<b>Performance appraisal (PA)</b>	
P1	Employees regularly (at least once a year) receive a formal evaluation of their performance.
P2	Performance appraisals are based on objective results.
P3	Performance appraisals are based on quantifiable results.
P4	Employees receive performance feedback on a routine (at least twice at year) basis.
<b>Performance rewards (RW)</b>	
R1	Promotions are contingent on performance (versus seniority).
R2	Employees receive monetary rewards based on the profit of the organization.
R3	Employees receive monetary rewards based on their performance.
<b>Employee relations (ER)</b>	
E1	Employees have a reasonable and fair complaint-resolution process.
E2	Employees are involved in formal participation processes such as quality improvement groups, problem solving groups, or suggestion systems.
E3	Employees regularly (at least once a year) complete an attitude survey.
E4	Employees are provided the opportunity to suggest improvements in the way things are done.
<b>Internal communication system (IC)</b>	
C1	There is a formal information-sharing program (a newsletter or regular meetings) in the organization.
C2	How often do employees receive formal company communication regarding company goals?
C3	How often do employees receive formal company communication regarding operating performance?
C4	How often do employees receive formal company communication regarding financial performance?
C5	How often do employees receive formal company communication regarding competitive performance?



**A.2 – Prácticas de Alto Rendimiento (PAR) utilizadas en el estudio de Huselid (1995)**

**TABLE 1**  
**Factor Structure of High Performance Work Practices<sup>a</sup>**

<b>Questionnaire Item</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>Alpha</b>
Employee skills and organizational structures			.67
What is the proportion of the workforce who are included in a formal information sharing program (e.g., a newsletter)?	.54	.02	
What is the proportion of the workforce whose job has been subjected to a formal job analysis?	.53	.18	
What proportion of nonentry level jobs have been filled from within in recent years?	.52	-.36	
What is the proportion of the workforce who are administered attitude surveys on a regular basis?	.52	-.07	
What is the proportion of the workforce who participate in Quality of Work Life (QWL) programs, Quality Circles (QC), and/or labor-management participation teams?	.50	-.04	
What is the proportion of the workforce who have access to company incentive plans, profit-sharing plans, and/or gain-sharing plans?	.39	.17	
What is the average number of hours of training received by a typical employee over the last 12 months?	.37	-.07	
What is the proportion of the workforce who have access to a formal grievance procedure and/or complaint resolution system?	.36	.13	
What proportion of the workforce is administered an employment test prior to hiring?	.32	-.04	
Employee motivation			.66
What is the proportion of the workforce whose performance appraisals are used to determine their compensation?	.17	.83	
What proportion of the workforce receives formal performance appraisals?	.29	.80	
Which of the following promotion decision rules do you use most often? (a) merit or performance rating alone; (b) seniority only if merit is equal; (c) seniority among employees who meet a minimum merit requirement; (d) seniority. <sup>b</sup>	-.07	.56	
For the five positions that your firm hires most frequently, how many qualified applicants do you have per position (on average)?	-.15	.27	
Eigenvalue	2.19	1.76	
Proportion of variance accounted for	16.80	13.60	

**A.3 – Ítems para medir la intencionalidad del énfasis organizacional en alinear prácticas de recursos humanos con la estrategia en el estudio de Huselid (1995)**

**Components of the Strategic Human  
Resources Management Index<sup>a</sup>**

1. Match the characteristics of managers to the strategic plan of the firm.
2. Identify managerial characteristics necessary to run the firm in the long term.
3. Modify the compensation system to encourage managers to achieve long-term strategic objectives.
4. Change staffing patterns to help implement business or corporate strategies.
5. Evaluate key personnel based on their potential for carrying out strategic goals.
6. Conduct job analyses based on what the job may entail in the future.
7. Conduct development programs designed to support strategic changes.

---

<sup>a</sup> Adapted from Devanna, Fombrun, Tichy, and Warren (1982).

#### A.4 – Ítems del formulario del estudio presentado por Baptiste (2008)

Items	n = 51	Mean	SD	t-test*
<i>HRM practices (Cronbach alpha 0.72)</i>				
The council tries to fill new positions with people from inside the organisation	51	3.00	0.938	0.000
Organisation provides opportunities for employees to express views about work	51	3.47	0.946	3.544***
Organisation keeps employees informed about business issues	51	3.76	0.737	7.407***
My pay is performance- or merit-related	51	2.98	1.319	-0.106
Received training and development courses to update skills within the last 12 months	51	3.57	1.188	3.420***
Involved in decision making in work teams and programmes within the last 12 months	51	3.57	1.100	3.691***
<i>Job satisfaction (Cronbach alpha 0.84)</i>				
I am satisfied with the sense of achievement I get from my job	51	3.51	0.925	3.938***
I am satisfied with the scope for using initiative	51	3.55	0.923	4.246***
I have influence over my job	51	3.53	0.902	4.190***
I am satisfied with my pay	51	3.04	1.095	0.256
I feel my job is secure	51	3.41	1.099	2.677**
I am satisfied with the training I have received	51	3.43	1.136	2.677**
I am satisfied with the work I do	51	3.59	0.779	5.392***
My manager involves me in decision making	51	3.49	0.946	3.701***
<i>Employee commitment (Cronbach alpha 0.84)</i>				
I feel loyalty towards the organisation	51	3.80	0.917	6.261***
I feel loyalty towards my immediate supervisor	51	3.94	0.947	7.099***
I feel loyalty towards my fellow employees	51	4.27	0.777	11.720***
I feel loyalty towards customers and clients	51	4.20	0.633	13.492***
I am proud to tell people I work for the Council	51	3.86	0.825	7.467***
<i>Work-life balance satisfaction (Cronbach alpha 0.62)</i>				
My job requires that I work hard	51	4.06	0.835	9.061***
There is never enough time to get my work done	51	3.53	0.902	4.190***
I worry about my work outside working hours	51	3.27	1.218	1.610
My manager understands about my family responsibilities	51	3.76	0.839	6.511***
Flexible working options are available to me if needed	51	4.16	0.834	9.911***
<i>Supervisory support (Cronbach alpha 0.87)</i>				
I do receive help from my line manager which improves my performance	51	3.86	0.849	7.257***
I am given feedback by my immediate line manager on how I am doing	51	3.65	0.996	4.637***
My line manager provides praise and recognition when I do well	51	3.69	0.990	4.952***
My line manager supports me when necessary	51	3.96	0.9016	7.493***
I feel fairly treated by the Council	51	3.86	0.849	7.257***
<i>Trust in management (Cronbach alpha 0.87)</i>				
I trust management to look after my best interests	51	3.24	1.106	1.519
There are good relations between managers and employees	51	3.53	0.966	3.912***
<b>Notes:</b> *Difference between mean and mid point (3); *Statistically significant at 0.05 level; **Statistically significant at 0.01 level; ***Statistically significant at 0.001 level				

## **A.5 – Indicadores para la evaluación de RRHH de grandes organizaciones propuestos por Sullivan (2004)**

### **Overall Workforce Productivity**

1. Percentage improvement in workforce productivity. Improvement in dollars spent on people costs for every dollar of revenue/profit generated (as compared to last year)
2. The dollar value of the increased workforce productivity between this year and last year

### **Employee Engagement**

3. The percentage of employees who “look forward to coming to work” everyday (from survey results)
4. The percentage of employees who feel that their managers exercise expected management behaviors (from survey results relating to two-way communication, challenging and exciting work, exceptional growth and learning, recognition and reward, some degree of control over their job, and knowing that their work makes a difference)

### **Recruiting**

5. Number of overall days that key positions were vacant (due to recruiting)
6. Average performance appraisal score of new hires (compared to last year for the same job)
7. Manager satisfaction with new hires (survey hiring managers; compare results to last year’s average)
8. The turnover rate of new hires within the first year
9. The percentage of diversity hires in managerial and senior positions
10. The dollar impact of a bad hire in key positions

### **Retention**

11. Overall employee turnover (not recommended)
12. Performance turnover in key jobs (where performance turnover means that top performer turnover is “weighted” more heavily and bottom performer turnover more lightly than average worker turnover)
13. Preventable turnover in key jobs (where a sample exit survey is used to identify the real reasons individuals left the organization and whether the turnover could have been reasonably prevented)
14. Diversity turnover in professional, managerial, and technical positions
15. The dollar impact of employee turnover in key positions
16. Managers’ overall satisfaction rate with HR’s retention efforts and the impact of these efforts on team productivity (survey of a sample of managers)

### **Overall HR Costs**

17. Dollars spent on HR costs for every dollar of revenue generated (compared to last year)

## **Manager Satisfaction**

18. Average ranking of all individual HR functions in a manager survey where managers are asked to rate all individual overhead functions specifically on their contribution to productivity and in helping the manager to meet his or her performance goals

## **Dollar Impact of HR on the Business**

19. Estimate of the overall dollar impact of HR as a result of last year's recruiting, retention and productivity improvement (ROI) efforts

## **Compensation and Benefits**

20. The number of "cents" in total compensation and benefits costs that it took to generate a dollar of revenue (as an indication of compensation effectiveness, where this year's ratio would be compared to last years ratio)
21. Percentage of employees who are satisfied with their compensation (survey of a sample of employees on their satisfaction with the rewards and the expectations of the firm)
22. Percentage of employees who are rated in the top performance appraisal level and who are paid above the average salary for their position (and vice versa)
23. Percentage of the average employee's pay that is "at risk" based on the employee's on-the-job output
24. Percentage of top-performing employees who resigned for compensation-related reasons (using a post exit survey, identify the percentage of top performers who listed pay issues among their top three reasons for leaving)

## **Employee Relations**

25. Percentage of employees who report that they have a bad manager (based on an employee survey, comparing this year's percentage to last years)
26. Turnover percentage of low-performing managers and employees within one year of receiving the low rating
27. Percentage of low-performing employees who are on a performance management program.
28. Percentage of employees who are in any performance management program who improved at least one level on performance appraisal ratings within one year
29. Manager satisfaction with the impact of HR's employee relations efforts on their team's productivity (survey results of a sample of managers)

## **Training and Development**

- 30. Percentage of employees who report that they are satisfied with the learning and growth opportunities provided by the firm (survey of a sample of employees)
- 31. Percentage of employees who report that they are satisfied with on-the-job learning, project assignments for growth and development, and job rotations (survey of a sample of employees)
- 32. Percentage of employees who report that they are in the leading edge of knowledge in their profession (survey of a sample of employees)
- 33. Percentage of new hires that report excellent training opportunities among the top three reasons they accepted the job (survey of new hires in which they force-rank their job acceptance factors)

## **Generalist Activities**

- 34. Percentage of managers who are satisfied with generalists (survey of all managers who are serviced by generalists)
- 35. Average percentage improvement in workforce productivity (ratio of employee costs to dollar value of output) within the divisions that each generalist serves
- 36. Employee referral rates in their business unit, as an indication of employees' willingness to recommend others to the firm

## **HR Goals Met**

- 37. Percentage of top priority HR goals that were met or exceeded during the year (goals are set, quantified, prioritized, and approved by senior management at the beginning of the fiscal year)

## A.6 – Ítems relativos a las competencias y a la efectividad de RRHH utilizados por Han *et al.* (2006)

### APPENDIX A HR Competency Measures (Items Adapted from Ulrich et al., 1995)

- **Knowledge of Business**

1. The HR professionals in our company are knowledgeable about our company's business model.
2. The HR professionals in our company are knowledgeable about our company's profit chain.
3. The HR professionals in our company are knowledgeable about our company's organizational structure.
4. The HR professionals in our company are knowledgeable about the high-tech industry in Taiwan.
5. The HR professionals in our company are knowledgeable about our company's short-term strategy.
6. The HR professionals in our company are knowledgeable about our company's long-term strategy.
7. The HR professionals in our company are knowledgeable about the functional roles and responsibilities of other departments within this company.
8. The HR professionals in our company are knowledgeable about the company's external environment (e.g., customers, government legal regulations, competitors, third-party business partners, etc.).
9. Overall, our company's HR department has strong knowledge in our company's business operation.

- **HR Functional Expertise**

10. The HR professionals in our company are effective in recruiting, promoting, and placing appropriate people who fit the job description and requirements.
11. The HR professionals in our company are effective in recruiting, promoting, and placing appropriate people whose values match the organization's values.
12. The HR professionals in our company can develop and organize training programs that meet the needs of other functional departments.
13. The HR professionals in our company can offer career planning services to employees in need.
14. The HR professionals in our company can develop a competitive compensation system with line managers to improve on recruiting and retention objectives.
15. The HR professionals in our company can design a nonfinancial motivational system with line managers to improve recruitment and retention of internal and external talented individuals.
16. The HR professionals in our company can design an employee benefits system.
17. The HR professionals in our company can develop a performance evaluation system that assists other departments in achieving their business goals.
18. The HR professionals in our company can assist in establishing and communicating clear performance standards to employees.
19. The HR professionals in our company can develop performance appraisal systems that differentiate between employee performance levels (good vs. bad?).
20. The HR professionals in our company can work with managers to communicate clear and consistent messages for internal communication.
21. The HR professionals in our company can explain why business practices exist.
22. The HR professionals in our company can provide line managers with valuable insights or advice to improve management of their staff.
23. The HR professionals in our company can help line managers handle problem employees.
24. The HR professionals in our company can assist in facilitating the process of restructuring the organization.
25. The HR professionals in our company can assist in facilitating the integration of different business functions.
26. Overall, the HR staffs in our company have strong HR field expertise.

- **Managing Change**

27. The HR professionals in our company can use up-to-date methods and technologies to accomplish my functional goals (e.g., online recruiting, e-learning).
28. The HR professionals in our company can adapt HR practices and services in response to changes in internal conditions (e.g., structural change, strategy change, size, mergers and acquisitions).
29. The HR professionals in our company can adapt HR practices and services in response to changes in external conditions (e.g., labor market conditions, competitor retaliation, labor laws and regulations).
30. The HR professionals in our company can use information data as a source to influence colleagues.
31. The HR professionals in our company can take a proactive role in bringing about change.
32. The HR professionals in our company can establish relationships necessary for change.
33. Overall, the HR department in our company has strong skills to cope with various changes within the organization.

**APPENDIX B Perceived HR Effectiveness Measures**

1. Overall, I am satisfied with the service and support provided by the HR professionals in our company.
  2. The HR professionals in our company are efficient (i.e. timely, cost-efficient) when recruiting candidates needed for business development.
  3. The HR department is performing its job the way I would like it to be performed.
  4. The HR department is very responsive to meeting line managers' and employees' needs.
  5. The HR department provides me with useful and timely information regarding HR issues.
  6. The HR department has helped to enhance the firm's competitive position.
  7. The HR department provides value-added contributions to the firm's bottom line.
  8. The HR department contributes to building the firm's human capital as a source of competitive advantage.
  9. The policies, practices, and procedures coming from the HR department help line managers and employees perform their jobs well.
  10. The HR policies, practices, and procedures help support the firm's business plan.
-



**A.7 – Ítems relativos a las capacidades y a la efectividad de RRHH utilizados por Huselid, Jackson y Schuler (1997)**

**TABLE 1**  
**Principal Components Factor Structure of the Human Resource Management Items<sup>a</sup>**

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Alpha
<i>Professional HRM capabilities</i>					.85
Anticipates the effect of internal and external changes	<b>.73</b>	.18	-.07	.10	
Exhibits leadership for the function and corporation	<b>.71</b>	.16	.08	.10	
Demonstrates the financial impact of all HR activities	<b>.71</b>	.11	.05	.00	
Defines and communicates HR vision for the future	<b>.67</b>	.20	.01	.01	
Educates and influences line managers on HR issues	<b>.64</b>	.18	.10	.18	
Takes appropriate risks to accomplish objectives	<b>.63</b>	.25	.05	.11	
Broad knowledge of many HR functions	<b>.61</b>	.21	-.06	-.01	
Knowledgeable about competitors' HR practices	<b>.56</b>	-.06	.13	-.04	
Focuses on the quality of HR services	<b>.48</b>	.20	.16	.06	
International experience	<b>.43</b>	.00	-.08	.06	
Influences peers in other companies	<b>.43</b>	.03	.23	.06	
Significant external customer contact	.36	.01	.18	.16	
Foreign language capability	.28	-.01	-.02	.09	
Computer literacy	.26	-.02	.16	.06	
Highly specialized knowledge of a few HR functions	-.06	-.23	.22	.09	
<i>Strategic HRM effectiveness</i>					.75
Teamwork	.14	<b>.70</b>	.08	-.10	
Employee participation and empowerment	.18	<b>.70</b>	-.02	-.13	
Workforce planning—flexibility and deployment	.11	<b>.60</b>	.05	.13	
Workforce productivity and quality of output	.21	<b>.57</b>	.07	-.05	
Management and executive development	.08	<b>.55</b>	.19	.23	
Succession and development planning for managers	.00	<b>.51</b>	.18	.26	
Advance issue identification/strategic studies	.02	<b>.45</b>	.04	.35	
Employee and manager communications	.13	<b>.45</b>	.23	-.01	
Work/family programs <sup>b</sup>	.08	.03	.22	.49	
<i>Technical HRM effectiveness</i>					.66
Benefits and services	.02	.07	<b>.60</b>	-.10	
Compensation	.05	.16	<b>.57</b>	-.21	
Recruiting and training	.04	.01	<b>.55</b>	-.02	
Safety and health	.03	-.04	<b>.48</b>	.10	
Employee education and training	.06	.37	<b>.46</b>	.28	
Retirement strategies	.11	.05	<b>.45</b>	.18	
Employee/industrial relations	.25	.07	<b>.43</b>	-.36	
Social responsibility programs	.09	.08	<b>.43</b>	.39	
EEO for females, minorities, etc.	.04	.08	.35	.26	
Management of labor costs	.12	.24	.35	-.20	
Selection testing	-.05	.14	.28	.01	
Performance appraisal	.02	.24	.27	-.02	
Human resource information systems	.18	.09	.26	-.02	
Assessing employee attitudes	.09	.22	.18	.05	
<i>Business-related capabilities</i>					
Experience in other key business areas	.34	.13	.02	<b>.62</b>	.61
Line management experience	.30	.04	-.03	<b>.55</b>	
HR-career-oriented	-.02	.01	.15	<b>-.49</b>	
Eigenvalue	6.60	2.78	2.02	1.93	
Proportion of variance accounted for	16.10	6.80	4.90	4.70	

<sup>a</sup> N = 293. Bold type indicates an item was included in the index.

<sup>b</sup> This item was not included in any index, despite meeting our .40 criteria for inclusion. We excluded this item because its content was not logically appropriate for inclusion in the business-related capabilities index.

## A.8 – Indicadores de efectividad adoptados por Teo y Crawford (2005)

**Table 1. Item Descriptions and Reliability Coefficients of HRM Effectiveness Scales**

Scales and Item Description
<p><b>Strategic HRM Outcomes</b> (11 items; Time 1 <math>\alpha = .97</math>; Time 2 <math>\alpha = .96</math>):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfaction with service quality from support role</li> <li>2. Satisfaction with service quality from consulting role</li> <li>3. Improvement in productivity</li> <li>4. Delivery of innovative HRM products and services</li> <li>5. HRM plan has strong emphasis on bottom line of business</li> <li>6. Stakeholders satisfied with service quality from HRM's strategic role</li> <li>7. Increase in capability of core business and support staff in commercially related skills</li> <li>8. Improvement in stakeholders' satisfaction with strategic aspects of HRM</li> <li>9. Improvement in organizational flexibility</li> <li>10. Improvement in workplace flexibility</li> <li>11. Proactive HRM strategies</li> </ol>
<p><b>Strategic HRM Process</b> (6 items; Time 1 <math>\alpha = 0.95</math>; Time 2 <math>\alpha = 0.92</math>):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. My organization's corporate plan takes into account HRM-related issues</li> <li>2. Managerial leadership quality aligned with my organization's corporate strategies</li> <li>3. Corporate HR Unit ensures HRM issues taken into consideration in formation of corporate strategies</li> <li>4. HRM plan flows directly from corporate plan</li> <li>5. Corporate HR ensures HRM issues in the implementation of corporate strategies</li> <li>6. Corporate HR's strategies are aligned with corporate HR strategies</li> </ol>
<p><b>Influential Effectiveness</b> (single item): The senior HR practitioner has effective influence over Statecorp's strategic decision-making processes</p>
<p><b>Relationship Effectiveness</b> (single item): Improvement in relationship with major stakeholder groups</p>
<p><b>Overall Effectiveness</b> (single item): Overall effectiveness of the Corporate HR Unit</p>

## APÉNDICE B – INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

### B.1 – Guía de entrevista para evaluación preliminar del grado de implicación, con los gerentes de GP

<b>Guia de Entrevista</b>
---------------------------

<b>Avaliação preliminar do grau de envolvimento - Gerente da área de GP</b>
---

#### **1 Políticas e práticas de GP recentemente implantadas**

1. Pelo que você se lembra, quais foram as últimas políticas e práticas de GP implantadas nesta organização?

Utilizar a pergunta 2 somente se necessário

2. Foi implantada alguma política ou prática relativa a:
  - 2.1. Recrutamento e seleção internos ou externos?
  - 2.2. Descrição e análise de postos de trabalho?
  - 2.3. Avaliação de desempenho e resultados ou Desenvolvimento de carreira?
  - 2.4. Remuneração e plano de cargos e salários, ou planos de incentivo, ou benefícios?
  - 2.5. Desenvolvimento profissional, pessoal ou organizacional?
  - 2.6. Sistemas de informação gerencial?
  - 2.7. Análise e interpretação de informações de pessoal ou consultoria interna?
  - 2.8. Comunicação interna ou endomarketing?
  - 2.9. Relações trabalhistas e sindicais?
  - 2.10. Saúde e segurança no trabalho?
  - 2.11. Disciplina ou processo administrativo?

## 2 Questionário

Entregar o questionário para que o entrevistado responda e se dizer à disposição para tirar possíveis dúvidas

### Envolvimento no processo decisório

Responda às questões de 1 a 4 considerando o processo decisório dessas políticas e práticas de gestão de pessoas sobre as quais acabamos de conversar.

1. Tendo em mente o envolvimento dos servidores não gerentes vinculados administrativamente à área de gestão de pessoas, que percentagem das decisões tomadas você acredita que foram centralizadas? E informativas? E participativas? E comunicativas?

Centralizadas (    ), Informativas (    ), participativas (    ), comunicativas (    )

2. Tendo em mente o envolvimento dos gerentes de outras áreas de negócio da organização, que percentagem das decisões tomadas você acredita que foram centralizadas? E informativas? E participativas? E comunicativas?

Centralizadas (    ), Informativas (    ), participativas (    ), comunicativas (    )

3. Tendo em mente o envolvimento dos servidores da organização, que percentagem das decisões tomadas você acredita que foram centralizadas? E informativas? E participativas? E comunicativas?

Centralizadas (    ), Informativas (    ), participativas (    ), comunicativas (    )

## B.2 – Questionário enviado a los funcionarios de las organizaciones investigadas

### Questionário para servidores

#### Envolvimento no processo decisório de GP e percepção de efetividade da área de GP

Prezado Servidor,

Gostaríamos de convidá-lo a participar de pesquisa que investiga a influência de processos decisórios participativos na efetividade da área de gestão de pessoas, que está sendo conduzida, no âmbito de um programa de doutorado em administração pública da *Universidad Complutense de Madrid*, por servidor do Banco Central do Brasil, com o patrocínio daquela organização e apoio desta.

Essa pesquisa envolve diversas organizações da administração pública federal direta e indireta e nossa participação é fundamental para que os conhecimentos gerados considerem todas as realidades que se apresentam nesse âmbito. Tais conhecimentos podem, em um futuro próximo, se converter em ações práticas de melhoria na gestão de pessoas no setor público.

Aproveitamos para mencionar que as informações contidas nos questionários respondidos serão de uso exclusivo da pesquisa e nenhuma informação pessoal será divulgada. Ainda, no relatório de investigação, as respostas serão apresentadas de maneira consolidada e os nomes das organizações participantes serão omitidos.

O questionário tem 50 itens e são necessários entre 10 e 15 minutos para seu preenchimento. Os itens tratam de dados demográficos (4), do seu envolvimento no processo decisório de gestão de pessoas (6) e de sua percepção sobre a efetividade dessa área (40).

O instrumento poderá ser acessado e respondido entre os dias xx/xx e xx/xx, no seguinte link:

<https://www.surveymonkey.com/s/questionario-X-envolvimento-efetividade>

Para quaisquer esclarecimentos, favor entrar em contato diretamente com o pesquisador Luis Gustavo Goi Simões, por e-mail ([luis.simoes@bcb.gov.br](mailto:luis.simoes@bcb.gov.br)) ou telefone: (61) 3414-2995.

Agradecemos sua colaboração,

Área de GP da Organização Investigada

Luis Gustavo Goi Simões  
*Pesquisador e Analista do Banco Central do Brasil*

## **I – Dados demográficos**

1. Qual o nome da organização pública onde você trabalha?
2. Quantos anos de serviço completos você tem em sua organização?
3. Você está administrativamente vinculado à área de gestão de pessoas de sua organização?  
☐ Sim    ☐ Não
4. Você ocupa posto de trabalho ou função gerencial em sua organização? (Responda “Não” se seu posto ou função é de assessoramento)  
☐ Sim    ☐ Não

## **II – Envolvimento no processo decisório de gestão de pessoas**

5. Como você vê seu envolvimento na formação da agenda de atuação da área de gestão de pessoas de sua organização?  
(Agenda de atuação pode ser entendida como a identificação de problemas e oportunidades; e, a programação de políticas e práticas a serem implantadas ou em implantação)  
☐ Minhas opiniões, reclamações, críticas, sugestões e demandas não são consideradas e nem sou informado sobre a agenda de atuação.  
☐ Minhas opiniões, reclamações, críticas, sugestões e demandas não são consideradas, mas sou informado sobre a agenda de atuação.  
☐ Minhas opiniões, reclamações, críticas, sugestões e demandas são de alguma forma consideradas.  
☐ Com frequência, participo diretamente, ou por meio de representante, da identificação de problemas e oportunidades e da definição da agenda de atuação.
6. Como você vê seu envolvimento na elaboração das políticas e práticas de gestão de pessoas a serem implantadas em sua organização?  
☐ Não participo e nem sou informado sobre as políticas e práticas definidas.  
☐ Não participo, mas sou informado sobre as políticas e práticas definidas.  
☐ Minhas opiniões são de alguma forma consideradas.  
☐ Com frequência, participo diretamente, ou por meio de representante, da definição das políticas e práticas

7. Como você vê seu envolvimento no planejamento da implantação das políticas e práticas de gestão de pessoas da sua organização?
- (Planejamento da implantação trata da forma, das etapas e do cronograma de implantação)
- ☐ Não participo e nem sou informado sobre o plano de implantação.
- ☐ Não participo, mas sou informado sobre o plano de implantação.
- ☐ Minhas opiniões são de alguma forma consideradas.
- ☐ Com frequência, participo diretamente, ou por meio de representante, no planejamento da implantação.
8. Como você vê seu envolvimento na avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas da sua organização?
- ☐ Não sou consultado nem sou informado sobre os resultados das avaliações
- ☐ Não sou consultado, mas sou informado sobre os resultados das avaliações
- ☐ Minhas opiniões são de alguma forma consideradas
- ☐ Com frequência, participo diretamente, ou por meio de representante, das avaliações
9. Você acredita que, de maneira geral, tem voz ativa nas políticas de gestão de pessoas que lhe afetam de alguma maneira?
- ☐ Nenhuma
- ☐ Pouca
- ☐ Alguma
- ☐ Muita
10. Ainda pensando em seu envolvimento nas diversas fases do processo decisório das políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas recentemente em sua organização, houve alguma experiência que você gostaria de mencionar?

### III – Efetividade da Área de GP

A seguir serão apresentadas algumas afirmativas sobre a efetividade da atuação da área de gestão de pessoas de sua organização. Utilize a escala de zero a cinco, abaixo apresentada, para dizer qual seu grau de concordância com cada uma dessas afirmativas:

0 – Discordo totalmente.....5 – Concordo totalmente

Para responder às questões 11 a 18, avalie em que medida você concorda que as políticas e práticas de gestão de pessoas descritas abaixo asseguram a entrada, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas capazes de cumprir a missão, a visão e os objetivos de sua organização. Lembre-se de que não se trata de

uma avaliação em tese, ou de potencial, mas sim da efetiva contribuição das políticas e práticas concretas de sua organização.

11. Políticas e práticas de recrutamento e seleção externos de minha organização exercem fundamental importância, selecionando e confirmando em seus cargos servidores capazes de realizar as atribuições que lhe são confiadas.

☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

12. Políticas e práticas de desenho e descrição de postos de trabalho de minha organização exercem fundamental importância, deixando claro para os servidores o que se espera de cada um deles e permitindo a correta alocação e seleção de acordo com seus perfis profissionais.

☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

13. Políticas e práticas de alocação de minha organização exercem fundamental importância, alocando os servidores em postos e equipes de trabalho de acordo com suas capacidades profissionais.

☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

14. Políticas e práticas de seleção internas de minha organização exercem fundamental importância, selecionando servidores com perfil adequado para realizar as atribuições de postos gerenciais e de assessoramento.

☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

15. Políticas e práticas de avaliação de desempenho de minha organização exercem fundamental importância, identificando os servidores com desempenhos insatisfatórios, satisfatórios e superiores com o fim de promover ações de reconhecimento e recuperação de desempenho.

☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

16. Políticas e práticas de remuneração e benefícios de minha organização exercem fundamental importância, satisfazendo as necessidades socioeconômicas e de reconhecimento financeiro dos servidores de maneira a incentivar o bom desempenho laboral.

☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

17. Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de minha organização exercem fundamental importância, desenvolvendo e capacitando os servidores a realizarem suas atribuições e preparando-os para que assumam posições de maior responsabilidade e complexidade no futuro.

☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5



18. Políticas e práticas de saúde e segurança no trabalho de minha organização exercem fundamental importância, satisfazendo as necessidades de conforto, saúde e segurança dos servidores de maneira a incentivar o bom desempenho laboral.

☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

Para responder às questões 19 a 21, avalie em que medida você concorda que a gestão de pessoas apóia os gerentes de linha das áreas de negócio de sua organização na tomada de decisões relativas às pessoas que compõem suas equipes. Tais decisões podem referir-se a: seleção interna, indicação para eventos de desenvolvimento, identificação de potenciais sucessores, avaliação de desempenho, desenvolvimento gerencial, resolução de problemas de relacionamento e inadequação ao trabalho, entre outras. Mais uma vez, lembre-se de que não se trata de uma avaliação em tese, ou de potencial, mas sim do efetivo apoio à tomada de decisão prestado pela área de gestão de pessoas de sua organização.

19. Os dados e informações sobre pessoal (quantitativo de servidores por componente, lotação dos servidores, currículos, competências profissionais, etc.) disponíveis nos sistemas informatizados de gestão de pessoas de minha organização são úteis para apoiar a tomada de decisão dos gerentes de linha das áreas de negócio.

☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

20. A assessoria ou consultoria da área de gestão de pessoas aos gerentes de linha das áreas de negócio auxilia a tomada de decisão.

(Caso a área de gestão de pessoas não exerça esse tipo de serviço escolha o grau 0 – Discordo totalmente)

☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

21. O treinamento e o desenvolvimento em gestão de pessoas direcionado aos gerentes de linha das áreas de negócio são efetivos no apoio à tomada de decisão.

(Caso a área de gestão de pessoas não exerça esse tipo de serviço escolha o grau 0 – Discordo totalmente)

☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

22. Eu participo diretamente da definição dos objetivos do meu trabalho.

☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

23. Eu participo diretamente da organização do meu trabalho (forma de realizar, distribuição e coordenação das tarefas, cronograma, etc.).

☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

24. Eu costumo resolver os problemas do trabalho e realizar minhas tarefas com a ajuda de outros colegas da minha equipe.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
25. Eu costumo resolver os problemas do trabalho e realizar as atividades do meu componente com a ajuda de colegas de outras equipes.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
26. A comunicação entre os diferentes componentes de minha organização é livre, não havendo a necessidade de que pedidos de informação ou demandas de trabalho, por exemplo, passem por uma instância superior comum.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
27. Eu me sinto à vontade quando tenho que me comunicar sobre assuntos de trabalho com servidores de componentes organizacionais diferentes do meu.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
28. Meu chefe imediato me encoraja a expressar minhas idéias e opiniões, mesmo quando não concorda comigo.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
29. Eu me sinto à vontade quando tenho que me comunicar com meu chefe imediato sobre assuntos de trabalho (encaminhar uma demanda, informar um problema, pedir uma flexibilização pontual do horário de trabalho, pedir recursos para a execução de um trabalho, etc.).
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
30. Meus gerentes, subordinados, pares e colegas de outros componentes organizacionais disponibilizam as informações de que eu preciso para realizar meu trabalho e tomar minhas decisões.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
31. Meus gerentes, subordinados, pares e colegas de outros componentes organizacionais disponibilizam seus conhecimentos para apoiar a realização de meu trabalho e minha tomada de decisões.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

32. Os servidores de minha organização, com os quais me relaciono freqüentemente, assumem suas responsabilidades organizacionais, sem “empurrá-las” para outros, tomando a iniciativa para resolver problemas e aproveitar oportunidades.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
33. Os servidores de minha organização, com os quais me relaciono freqüentemente, mantêm o foco na consecução dos objetivos organizacionais e no atendimento às demandas de seus clientes internos e externos.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
34. Os servidores de minha organização, com os quais me relaciono freqüentemente, são abertos a ideias inovadoras e criativas na elaboração de novos produtos, serviços e, processos de trabalho, não resistindo às mudanças necessárias para implantá-los.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
35. Eu estou plenamente satisfeito com a situação socioeconômica que a remuneração e os benefícios que minha organização oferece me proporcionam.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
36. Eu tenho um excelente relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho com meus colegas, superiores e subordinados.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
37. Eu estou plenamente satisfeito com o ambiente físico (iluminação, temperatura, ruído, mobiliário, equipamentos, segurança, salubridade etc.) proporcionado por minha organização.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
38. Sinto que as demandas e reclamações encaminhadas à área de gestão de pessoas pelos servidores de minha organização recebem tratamento legal e justo.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
39. Eu me orgulho de ser servidor público.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
40. A missão e os objetivos estratégicos de minha organização são importantes para meu país e nossa sociedade.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

41. Meu trabalho é importante para a realização da missão e dos objetivos estratégicos de minha organização.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
42. Eu me identifico com as tarefas que executo em meu dia-a-dia de trabalho.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
43. A organização me oferece as condições para que eu atinja meus objetivos profissionais.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
44. Eu me sinto reconhecido pelos meus superiores hierárquicos pelo trabalho que executo e por minhas realizações na organização.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
45. As oportunidades profissionais em minha organização são oferecidas para aqueles que estão mais preparados e demonstraram mais capacidade em seus trabalhos anteriores.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
46. Meu trabalho apresenta tarefas intelectuais desafiadoras onde tenho a oportunidade de elaborar novos produtos, serviços e processos de trabalho utilizando minha criatividade.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
47. Minhas competências e capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) são perfeitamente compatíveis com minhas tarefas.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
48. Os programas de treinamento e desenvolvimento que me são oferecidos estão perfeitamente de acordo com as tarefas e atividades que desenvolvo ou que vou desenvolver no futuro, ao longo da minha carreira.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
49. Eu sinto um senso de pertencimento mútuo com minha organização, pois nossos valores são muito próximos.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5
50. Eu estou disposto, de bom grado, a realizar um esforço extra para ajudar a organização onde trabalho a atingir seus objetivos.
- ☐ 0   ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

### **B.3 – Guía de entrevista para descripción de los procesos decisorios con los responsables de la implementación de políticas y prácticas de GP**

<b>Guia de Entrevista</b>
---------------------------

<b>Gerentes responsáveis pela elaboração, implantação e avaliação das políticas ou práticas de GP</b>
---

1. Vocês poderiam iniciar falando um pouco sobre o que é a política ou prática implementada?
2. Como surge a ideia de implantar essa política ou prática nesta organização? Como assunto entrou na agenda da área de gestão de pessoas?
3. Que alternativas foram pensadas para a política ou prática? Quem ajudou a pensar sobre elas?
4. Como foram definidas as características técnicas, ou o conteúdo ou as normas da política ou prática? Quem contribuiu com informações e opiniões nessa decisão? Quem tomou a decisão?
5. Como foi o planejamento da implantação da política ou prática? Quem participou dessa fase?
6. Existe alguma avaliação dos resultados da política ou prática? Como foi feita essa avaliação? Quem são os sujeitos provedores de informação dessa avaliação?
7. Considerando as categorias de envolvimento apresentadas, como vocês classificariam, de maneira geral, o processo decisório dessa política ou prática?

## APÉNDICE C – DATOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

### C.1 – Medias, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos profesionales

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Implicación en la formulación de la agenda	Gerentes de GP	29	3,00	0,845	0,157	2,68	3,32
	Profesionales de GP	36	2,14	0,990	0,165	1,80	2,47
	Gerentes de Negocios	91	2,13	0,968	0,102	1,93	2,33
	Funcionarios	202	1,86	0,925	0,065	1,73	1,99
	Total	358	2,05	0,983	0,052	1,95	2,15
Implicación en la elaboración de las políticas	Gerentes de GP	29	2,97	0,906	0,168	2,62	3,31
	Profesionales de GP	36	2,11	0,854	0,142	1,82	2,40
	Gerentes de Negocios	94	1,90	0,777	0,080	1,75	2,06
	Funcionarios	206	1,67	0,683	0,048	1,58	1,76
	Total	365	1,88	0,821	0,043	1,79	1,96
Implicación en la planificación de la implementación	Gerentes de GP	29	2,69	1,039	0,193	2,29	3,08
	Profesionales de GP	36	2,03	0,878	0,146	1,73	2,32
	Gerentes de Negocios	92	1,83	0,847	0,088	1,65	2,00
	Funcionarios	204	1,54	0,653	0,046	1,45	1,63
	Total	361	1,76	0,828	0,044	1,67	1,84
Implicación en la evaluación de las políticas	Gerentes de GP	29	2,62	0,979	0,182	2,25	2,99
	Profesionales de GP	36	1,86	0,762	0,127	1,60	2,12
	Gerentes de Negocios	94	1,80	0,850	0,088	1,62	1,97
	Funcionarios	205	1,68	0,871	0,061	1,56	1,80
	Total	364	1,80	0,897	0,047	1,71	1,89
Influencia efectiva sobre las políticas y prácticas de GP	Gerentes de GP	29	2,55	0,948	0,176	2,19	2,91
	Profesionales de GP	36	1,86	0,798	0,133	1,59	2,13
	Gerentes de Negocios	94	1,86	0,837	0,086	1,69	2,03
	Funcionarios	206	1,48	0,653	0,045	1,39	1,57
	Total	365	1,70	0,803	0,042	1,62	1,78
Efectividad del reclutamiento y selección externos	Gerentes de GP	26	3,27	1,430	0,280	2,69	3,85
	Profesionales de GP	36	2,78	1,551	0,259	2,25	3,30
	Gerentes de Negocios	86	3,20	1,300	0,140	2,92	3,48
	Funcionarios	177	2,86	1,424	0,107	2,65	3,08
	Total	325	2,98	1,412	0,078	2,82	3,13

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Efectividad de la descripción de los puestos de trabajo	Gerentes de GP	26	2,62	1,299	0,255	2,09	3,14
	Profesionales de GP	36	2,25	1,538	0,256	1,73	2,77
	Gerentes de Negocios	87	2,41	1,377	0,148	2,12	2,71
	Funcionarios	178	2,22	1,326	0,099	2,03	2,42
	Total	327	2,31	1,361	0,075	2,16	2,46
Efectividad de la aplicación de personas	Gerentes de GP	26	2,69	1,050	0,206	2,27	3,12
	Profesionales de GP	36	2,67	1,549	0,258	2,14	3,19
	Gerentes de Negocios	86	2,56	1,280	0,138	2,28	2,83
	Funcionarios	176	2,23	1,325	0,100	2,04	2,43
	Total	324	2,40	1,328	0,074	2,26	2,55
Efectividad del reclutamiento y selección internos	Gerentes de GP	26	2,69	1,320	0,259	2,16	3,23
	Profesionales de GP	36	2,56	1,539	0,256	2,03	3,08
	Gerentes de Negocios	86	2,57	1,261	0,136	2,30	2,84
	Funcionarios	175	2,27	1,424	0,108	2,06	2,49
	Total	323	2,42	1,390	0,077	2,27	2,57
Efectividad de la evaluación de desempeño	Gerentes de GP	25	1,52	1,194	0,239	1,03	2,01
	Profesionales de GP	35	1,69	1,568	0,265	1,15	2,22
	Gerentes de Negocios	84	1,44	1,176	0,128	1,19	1,70
	Funcionarios	175	1,37	1,261	0,095	1,18	1,56
	Total	319	1,44	1,269	0,071	1,30	1,58
Efectividad de remuneración y beneficios	Gerentes de GP	26	2,58	1,858	0,364	1,83	3,33
	Profesionales de GP	34	2,62	1,706	0,293	2,02	3,21
	Gerentes de Negocios	86	2,97	1,553	0,167	2,63	3,30
	Funcionarios	175	2,47	1,557	0,118	2,24	2,70
	Total	321	2,63	1,604	0,090	2,45	2,80
Efectividad de la formación y desarrollo	Gerentes de GP	26	3,19	0,981	0,192	2,80	3,59
	Profesionales de GP	33	2,76	1,542	0,268	2,21	3,30
	Gerentes de Negocios	86	2,71	1,327	0,143	2,42	2,99
	Funcionarios	173	2,71	1,467	0,112	2,49	2,93
	Total	318	2,75	1,405	0,079	2,60	2,91
Efectividad de la salud y seguridad laboral	Gerentes de GP	26	2,92	1,787	0,350	2,20	3,64
	Profesionales de GP	34	2,94	1,434	0,246	2,44	3,44
	Gerentes de Negocios	87	2,78	1,316	0,141	2,50	3,06
	Funcionarios	177	2,56	1,551	0,117	2,33	2,79
	Total	324	2,69	1,501	0,083	2,52	2,85
Efectividad de los datos sobre personal	Gerentes de GP	26	2,38	1,388	0,272	1,82	2,95
	Profesionales de GP	35	2,77	1,477	0,250	2,26	3,28
	Gerentes de Negocios	86	2,24	1,207	0,130	1,99	2,50
	Funcionarios	175	2,34	1,384	0,105	2,14	2,55
	Total	322	2,37	1,352	0,075	2,22	2,51

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Efectividad de la asesoría y consultoría en GP	Gerentes de GP	26	2,15	1,488	0,292	1,55	2,76
	Profesionales de GP	35	2,11	1,568	0,265	1,58	2,65
	Gerentes de Negocios	87	1,32	1,325	0,142	1,04	1,60
	Funcionarios	174	1,59	1,398	0,106	1,38	1,80
	Total	322	1,62	1,425	0,079	1,46	1,77
Efectividad del formación y desarrollo de gerentes	Gerentes de GP	26	2,54	1,240	0,243	2,04	3,04
	Profesionales de GP	35	2,06	1,514	0,256	1,54	2,58
	Gerentes de Negocios	87	1,83	1,349	0,145	1,54	2,12
	Funcionarios	175	1,72	1,363	0,103	1,52	1,92
	Total	323	1,85	1,380	0,077	1,70	2,00
Participación en la definición de los objetivos	Gerentes de GP	26	3,42	1,301	0,255	2,90	3,95
	Profesionales de GP	35	2,66	1,533	0,259	2,13	3,18
	Gerentes de Negocios	87	3,40	1,351	0,145	3,11	3,69
	Funcionarios	177	2,25	1,521	0,114	2,02	2,47
	Total	325	2,70	1,550	0,086	2,53	2,86
Participación en la organización del trabajo	Gerentes de GP	26	3,81	1,167	0,229	3,34	4,28
	Profesionales de GP	35	3,14	1,309	0,221	2,69	3,59
	Gerentes de Negocios	87	3,79	1,143	0,122	3,55	4,04
	Funcionarios	176	3,06	1,421	0,107	2,85	3,27
	Total	324	3,32	1,359	0,076	3,18	3,47
Trabajo en equipo	Gerentes de GP	26	4,31	0,618	0,121	4,06	4,56
	Profesionales de GP	35	3,66	1,211	0,205	3,24	4,07
	Gerentes de Negocios	87	4,30	0,823	0,088	4,12	4,47
	Funcionarios	176	3,76	1,153	0,087	3,58	3,93
	Total	324	3,94	1,076	0,060	3,82	4,05
Trabajo entre equipos	Gerentes de GP	26	3,54	1,104	0,216	3,09	3,98
	Profesionales de GP	35	2,80	1,587	0,268	2,25	3,35
	Gerentes de Negocios	87	3,66	1,119	0,120	3,42	3,89
	Funcionarios	175	2,95	1,397	0,106	2,75	3,16
	Total	323	3,17	1,365	0,076	3,02	3,32
Flexibilidad de la departamentalización - Flujo de trabajo	Gerentes de GP	26	3,19	1,266	0,248	2,68	3,70
	Profesionales de GP	35	2,31	1,510	0,255	1,80	2,83
	Gerentes de Negocios	87	2,78	1,434	0,154	2,48	3,09
	Funcionarios	176	2,31	1,624	0,122	2,07	2,55
	Total	324	2,51	1,557	0,086	2,34	2,68



		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Flexibilidad de la departamentalización - Comunicación	Gerentes de GP	26	3,58	1,554	0,305	2,95	4,20
	Profesionales de GP	35	3,31	1,430	0,242	2,82	3,81
	Gerentes de Negocios	87	3,52	1,238	0,133	3,25	3,78
	Funcionarios	175	2,98	1,410	0,107	2,77	3,19
	Total	323	3,21	1,398	0,078	3,05	3,36
Comunicación entre funcionarios y gerencia - Flexibilidad jerárquica	Gerentes de GP	26	3,65	1,495	0,293	3,05	4,26
	Profesionales de GP	34	3,21	1,666	0,286	2,62	3,79
	Gerentes de Negocios	86	3,94	1,349	0,145	3,65	4,23
	Funcionarios	176	3,68	1,435	0,108	3,46	3,89
	Total	322	3,70	1,451	0,081	3,54	3,85
Comunicación entre funcionarios y gerencia - Libertad de diálogo	Gerentes de GP	26	3,88	1,177	0,231	3,41	4,36
	Profesionales de GP	35	3,66	1,327	0,224	3,20	4,11
	Gerentes de Negocios	87	4,28	1,128	0,121	4,04	4,52
	Funcionarios	176	4,20	1,065	0,080	4,05	4,36
	Total	324	4,14	1,133	0,063	4,02	4,26
Flujo de información	Gerentes de GP	26	3,69	0,928	0,182	3,32	4,07
	Profesionales de GP	35	3,43	1,243	0,210	3,00	3,86
	Gerentes de Negocios	85	3,82	0,915	0,099	3,63	4,02
	Funcionarios	175	3,50	1,087	0,082	3,34	3,67
	Total	321	3,60	1,057	0,059	3,48	3,71
Intercambio de conocimientos	Gerentes de GP	26	3,38	1,098	0,215	2,94	3,83
	Profesionales de GP	35	3,26	1,379	0,233	2,78	3,73
	Gerentes de Negocios	85	3,67	0,993	0,108	3,46	3,88
	Funcionarios	174	3,50	1,186	0,090	3,32	3,68
	Total	320	3,51	1,156	0,065	3,38	3,64
Asunción de responsabilidad y toma de iniciativa	Gerentes de GP	25	3,20	1,118	0,224	2,74	3,66
	Profesionales de GP	34	2,91	1,422	0,244	2,42	3,41
	Gerentes de Negocios	86	3,09	1,059	0,114	2,87	3,32
	Funcionarios	171	3,05	1,236	0,095	2,86	3,23
	Total	316	3,06	1,199	0,067	2,92	3,19
Enfoque en resultados y en el cliente	Gerentes de GP	26	3,04	1,216	0,238	2,55	3,53
	Profesionales de GP	35	3,14	1,438	0,243	2,65	3,64
	Gerentes de Negocios	87	3,30	1,013	0,109	3,08	3,51
	Funcionarios	176	3,20	1,158	0,087	3,03	3,38
	Total	324	3,21	1,156	0,064	3,08	3,34
Incentivo a la creatividad y al cambio	Gerentes de GP	26	2,73	1,218	0,239	2,24	3,22
	Profesionales de GP	35	2,51	1,579	0,267	1,97	3,06
	Gerentes de Negocios	87	2,94	1,016	0,109	2,73	3,16
	Funcionarios	175	2,57	1,311	0,099	2,37	2,76
	Total	323	2,67	1,269	0,071	2,54	2,81

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Condiciones socioeconómicas	Gerentes de GP	26	4,00	1,131	0,222	3,54	4,46
	Profesionales de GP	35	3,63	1,285	0,217	3,19	4,07
	Gerentes de Negocios	86	3,77	1,113	0,120	3,53	4,01
	Funcionarios	176	3,53	1,233	0,093	3,35	3,71
	Total	323	3,64	1,203	0,067	3,51	3,77
Relaciones interpersonales en el trabajo	Gerentes de GP	26	3,92	1,262	0,248	3,41	4,43
	Profesionales de GP	35	3,69	1,451	0,245	3,19	4,18
	Gerentes de Negocios	86	4,14	0,828	0,089	3,96	4,32
	Funcionarios	176	3,95	1,102	0,083	3,78	4,11
	Total	323	3,97	1,097	0,061	3,85	4,09
Comodidad y seguridad física	Gerentes de GP	26	3,38	1,388	0,272	2,82	3,95
	Profesionales de GP	35	3,17	1,524	0,258	2,65	3,69
	Gerentes de Negocios	86	3,42	1,315	0,142	3,14	3,70
	Funcionarios	176	3,22	1,357	0,102	3,02	3,42
	Total	323	3,28	1,364	0,076	3,13	3,43
Tratamiento legal y justo de las demandas y reclamaciones	Gerentes de GP	26	2,81	1,297	0,254	2,28	3,33
	Profesionales de GP	35	3,03	1,403	0,237	2,55	3,51
	Gerentes de Negocios	84	2,38	1,289	0,141	2,10	2,66
	Funcionarios	176	2,18	1,409	0,106	1,97	2,39
	Total	321	2,37	1,393	0,078	2,22	2,53
Sentido y valoración del trabajo - Orgullo	Gerentes de GP	26	4,46	0,859	0,169	4,11	4,81
	Profesionales de GP	35	4,23	0,942	0,159	3,90	4,55
	Gerentes de Negocios	86	4,20	1,104	0,119	3,96	4,43
	Funcionarios	176	3,99	1,260	0,095	3,80	4,18
	Total	323	4,11	1,165	0,065	3,98	4,24
Sentido y valoración del trabajo - Misión de la organización	Gerentes de GP	26	4,50	0,949	0,186	4,12	4,88
	Profesionales de GP	35	4,63	0,598	0,101	4,42	4,83
	Gerentes de Negocios	86	4,60	0,898	0,097	4,41	4,80
	Funcionarios	176	4,59	0,883	0,067	4,46	4,72
	Total	323	4,59	0,863	0,048	4,50	4,69
Sentido y valoración del trabajo - Contribución del trabajo personal	Gerentes de GP	25	3,88	1,201	0,240	3,38	4,38
	Profesionales de GP	35	3,63	1,262	0,213	3,19	4,06
	Gerentes de Negocios	86	4,23	1,048	0,113	4,01	4,46
	Funcionarios	176	3,86	1,216	0,092	3,68	4,04
	Total	322	3,94	1,188	0,066	3,81	4,07
Identificación con la tarea	Gerentes de GP	26	3,85	1,434	0,281	3,27	4,43
	Profesionales de GP	35	3,66	1,371	0,232	3,19	4,13
	Gerentes de Negocios	86	4,01	0,888	0,096	3,82	4,20
	Funcionarios	176	3,49	1,446	0,109	3,28	3,71
	Total	323	3,68	1,324	0,074	3,53	3,82

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Perspectiva de lograr objetivos profesionales	Gerentes de GP	26	3,54	1,363	0,267	2,99	4,09
	Profesionales de GP	35	3,09	1,358	0,230	2,62	3,55
	Gerentes de Negocios	85	3,47	1,130	0,123	3,23	3,71
	Funcionarios	176	3,18	1,353	0,102	2,98	3,38
	Total	322	3,28	1,302	0,073	3,13	3,42
Reconocimiento - Superiores jerárquicos	Gerentes de GP	26	3,38	1,525	0,299	2,77	4,00
	Profesionales de GP	34	2,94	1,391	0,239	2,46	3,43
	Gerentes de Negocios	85	3,65	1,182	0,128	3,39	3,90
	Funcionarios	176	3,13	1,474	0,111	2,91	3,35
	Total	321	3,27	1,413	0,079	3,11	3,42
Reconocimiento - Oportunidades justas	Gerentes de GP	25	3,00	1,555	0,311	2,36	3,64
	Profesionales de GP	35	2,80	1,568	0,265	2,26	3,34
	Gerentes de Negocios	83	3,19	1,383	0,152	2,89	3,49
	Funcionarios	175	2,62	1,453	0,110	2,41	2,84
	Total	318	2,82	1,470	0,082	2,66	2,98
Contenido intelectual del trabajo	Gerentes de GP	26	3,73	1,151	0,226	3,27	4,20
	Profesionales de GP	35	3,14	1,498	0,253	2,63	3,66
	Gerentes de Negocios	86	3,72	1,002	0,108	3,51	3,94
	Funcionarios	174	3,13	1,473	0,112	2,91	3,35
	Total	321	3,34	1,364	0,076	3,19	3,49
Adecuación de las competencias a las tareas	Gerentes de GP	26	3,96	1,280	0,251	3,44	4,48
	Profesionales de GP	35	3,37	1,374	0,232	2,90	3,84
	Gerentes de Negocios	85	4,01	0,866	0,094	3,82	4,20
	Funcionarios	176	3,27	1,580	0,119	3,04	3,51
	Total	322	3,53	1,414	0,079	3,38	3,69
Adecuación del formación y desarrollo a las tareas	Gerentes de GP	26	3,15	1,515	0,297	2,54	3,77
	Profesionales de GP	34	2,82	1,336	0,229	2,36	3,29
	Gerentes de Negocios	86	2,95	1,363	0,147	2,66	3,25
	Funcionarios	175	2,93	1,461	0,110	2,71	3,15
	Total	321	2,94	1,422	0,079	2,79	3,10
Compromiso organizacional- Valores	Gerentes de GP	26	3,46	1,449	0,284	2,88	4,05
	Profesionales de GP	35	3,06	1,589	0,269	2,51	3,60
	Gerentes de Negocios	86	3,66	1,144	0,123	3,42	3,91
	Funcionarios	176	3,16	1,376	0,104	2,95	3,36
	Total	323	3,31	1,364	0,076	3,16	3,46
Compromiso organizacional - Esfuerzo personal	Gerentes de GP	26	4,27	0,962	0,189	3,88	4,66
	Profesionales de GP	35	4,06	1,110	0,188	3,68	4,44
	Gerentes de Negocios	85	4,32	0,991	0,107	4,10	4,53
	Funcionarios	175	3,85	1,273	0,096	3,66	4,04
	Total	321	4,03	1,178	0,066	3,90	4,16

## C.2 – Medias, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos profesionales – BCB

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Implicación en la formulación de la agenda	Gerentes de GP	18	3,06	0,873	0,206	2,62	3,49
	Profesionales de GP	28	1,96	0,999	0,189	1,58	2,35
	Gerentes de Negocios	60	2,02	0,911	0,118	1,78	2,25
	Funcionarios	152	1,76	0,891	0,072	1,61	1,90
	Total	258	1,93	0,960	0,060	1,81	2,05
Implicación en la elaboración de las políticas	Gerentes de GP	18	2,94	0,873	0,206	2,51	3,38
	Profesionales de GP	28	2,07	0,900	0,170	1,72	2,42
	Gerentes de Negocios	63	1,90	0,797	0,100	1,70	2,11
	Funcionarios	154	1,57	0,675	0,054	1,46	1,68
	Total	263	1,80	0,825	0,051	1,70	1,90
Implicación en la planificación de la implementación	Gerentes de GP	18	2,72	1,018	0,240	2,22	3,23
	Profesionales de GP	28	2,00	0,861	0,163	1,67	2,33
	Gerentes de Negocios	62	1,85	0,846	0,107	1,64	2,07
	Funcionarios	152	1,47	0,640	0,052	1,36	1,57
	Total	260	1,70	0,820	0,051	1,60	1,80
Implicación en la evaluación de las políticas	Gerentes de GP	18	2,61	0,916	0,216	2,16	3,07
	Profesionales de GP	28	1,75	0,701	0,132	1,48	2,02
	Gerentes de Negocios	63	1,83	0,794	0,100	1,63	2,03
	Funcionarios	154	1,56	0,832	0,067	1,43	1,69
	Total	263	1,71	0,855	0,053	1,61	1,82
Influencia efectiva sobre las políticas y prácticas de GP	Gerentes de GP	18	2,50	0,924	0,218	2,04	2,96
	Profesionales de GP	28	1,79	0,833	0,157	1,46	2,11
	Gerentes de Negocios	63	1,89	0,825	0,104	1,68	2,10
	Funcionarios	154	1,41	0,622	0,050	1,31	1,51
	Total	263	1,64	0,783	0,048	1,54	1,73
Efectividad del reclutamiento y selección externos	Gerentes de GP	17	3,59	1,326	0,322	2,91	4,27
	Profesionales de GP	28	2,96	1,598	0,302	2,34	3,58
	Gerentes de Negocios	59	3,29	1,327	0,173	2,94	3,63
	Funcionarios	133	2,86	1,491	0,129	2,61	3,12
	Total	237	3,03	1,464	0,095	2,85	3,22

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Efectividad de la descripción de los puestos de trabajo	Gerentes de GP	17	2,41	1,228	0,298	1,78	3,04
	Profesionales de GP	28	2,04	1,551	0,293	1,43	2,64
	Gerentes de Negocios	59	2,51	1,455	0,189	2,13	2,89
	Funcionarios	134	2,13	1,323	0,114	1,90	2,35
	Total	238	2,23	1,381	0,090	2,05	2,41
Efectividad de la aplicación de personas	Gerentes de GP	17	2,82	0,728	0,176	2,45	3,20
	Profesionales de GP	28	2,57	1,550	0,293	1,97	3,17
	Gerentes de Negocios	58	2,66	1,278	0,168	2,32	2,99
	Funcionarios	133	2,14	1,344	0,117	1,91	2,37
	Total	236	2,37	1,338	0,087	2,20	2,54
Efectividad del reclutamiento y selección internos	Gerentes de GP	17	2,88	1,111	0,270	2,31	3,45
	Profesionales de GP	28	2,61	1,524	0,288	2,02	3,20
	Gerentes de Negocios	59	2,49	1,292	0,168	2,15	2,83
	Funcionarios	131	2,27	1,477	0,129	2,01	2,52
	Total	235	2,41	1,418	0,093	2,23	2,59
Efectividad de la evaluación de desempeño	Gerentes de GP	16	1,44	1,153	0,288	0,82	2,05
	Profesionales de GP	28	1,68	1,701	0,321	1,02	2,34
	Gerentes de Negocios	58	1,48	1,274	0,167	1,15	1,82
	Funcionarios	134	1,37	1,261	0,109	1,16	1,59
	Total	236	1,44	1,311	0,085	1,27	1,61
Efectividad de remuneración y beneficios	Gerentes de GP	17	3,00	1,768	0,429	2,09	3,91
	Profesionales de GP	28	2,79	1,707	0,323	2,12	3,45
	Gerentes de Negocios	58	3,05	1,492	0,196	2,66	3,44
	Funcionarios	131	2,44	1,540	0,135	2,18	2,71
	Total	234	2,68	1,580	0,103	2,47	2,88
Efectividad de la formación y desarrollo	Gerentes de GP	17	3,35	0,931	0,226	2,87	3,83
	Profesionales de GP	27	2,89	1,396	0,269	2,34	3,44
	Gerentes de Negocios	58	3,02	1,304	0,171	2,67	3,36
	Funcionarios	130	2,91	1,444	0,127	2,66	3,16
	Total	232	2,97	1,370	0,090	2,79	3,14
Efectividad de la salud y seguridad laboral	Gerentes de GP	17	3,88	0,993	0,241	3,37	4,39
	Profesionales de GP	27	3,37	1,115	0,214	2,93	3,81
	Gerentes de Negocios	59	3,31	1,004	0,131	3,04	3,57
	Funcionarios	133	2,80	1,496	0,130	2,54	3,05
	Total	236	3,07	1,351	0,088	2,89	3,24
Efectividad de los datos sobre personal	Gerentes de GP	17	2,71	1,312	0,318	2,03	3,38
	Profesionales de GP	28	2,75	1,481	0,280	2,18	3,32
	Gerentes de Negocios	58	2,57	1,171	0,154	2,26	2,88
	Funcionarios	131	2,39	1,384	0,121	2,15	2,63
	Total	234	2,50	1,340	0,088	2,33	2,67

						Intervalo de confianza para la media al 95%	
		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Límite inferior	Límite superior
Efectividad de la asesoría y consultoría en GP	Gerentes de GP	17	2,06	1,345	0,326	1,37	2,75
	Profesionales de GP	28	2,21	1,548	0,293	1,61	2,81
	Gerentes de Negocios	59	1,44	1,430	0,186	1,07	1,81
	Funcionarios	130	1,64	1,341	0,118	1,41	1,87
	Total	234	1,69	1,402	0,092	1,51	1,87
Efectividad del formación y desarrollo de gerentes	Gerentes de GP	17	2,76	1,251	0,304	2,12	3,41
	Profesionales de GP	28	2,11	1,474	0,279	1,54	2,68
	Gerentes de Negocios	59	2,08	1,406	0,183	1,72	2,45
	Funcionarios	132	1,80	1,329	0,116	1,57	2,02
	Total	236	1,97	1,377	0,090	1,80	2,15
Participación en la definición de los objetivos	Gerentes de GP	17	3,53	1,007	0,244	3,01	4,05
	Profesionales de GP	28	2,71	1,512	0,286	2,13	3,30
	Gerentes de Negocios	59	3,36	1,323	0,172	3,01	3,70
	Funcionarios	134	2,23	1,481	0,128	1,98	2,48
	Total	238	2,66	1,506	0,098	2,47	2,85
Participación en la organización del trabajo	Gerentes de GP	17	3,88	1,054	0,256	3,34	4,42
	Profesionales de GP	28	3,21	1,258	0,238	2,73	3,70
	Gerentes de Negocios	59	3,86	0,973	0,127	3,61	4,12
	Funcionarios	133	3,06	1,429	0,124	2,82	3,31
	Total	237	3,34	1,329	0,086	3,17	3,51
Trabajo en equipo	Gerentes de GP	17	4,41	0,507	0,123	4,15	4,67
	Profesionales de GP	28	3,68	1,219	0,230	3,21	4,15
	Gerentes de Negocios	59	4,32	0,860	0,112	4,10	4,55
	Funcionarios	133	3,68	1,221	0,106	3,47	3,89
	Total	237	3,89	1,139	0,074	3,75	4,04
Trabajo entre equipos	Gerentes de GP	17	3,53	0,943	0,229	3,04	4,01
	Profesionales de GP	28	2,75	1,602	0,303	2,13	3,37
	Gerentes de Negocios	59	3,58	1,148	0,149	3,28	3,88
	Funcionarios	132	2,88	1,393	0,121	2,64	3,12
	Total	236	3,08	1,369	0,089	2,91	3,26
Flexibilidad de la departamentalización - Flujo de trabajo	Gerentes de GP	17	3,12	1,409	0,342	2,39	3,84
	Profesionales de GP	28	2,39	1,449	0,274	1,83	2,95
	Gerentes de Negocios	59	2,49	1,467	0,191	2,11	2,87
	Funcionarios	133	2,21	1,619	0,140	1,93	2,49
	Total	237	2,37	1,558	0,101	2,17	2,57

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Flexibilidad de la departamentalización - Comunicación	Gerentes de GP	17	3,71	1,572	0,381	2,90	4,51
	Profesionales de GP	28	3,36	1,393	0,263	2,82	3,90
	Gerentes de Negocios	59	3,51	1,223	0,159	3,19	3,83
	Funcionarios	133	2,92	1,412	0,122	2,68	3,17
	Total	237	3,18	1,400	0,091	3,00	3,36
Comunicación entre funcionarios y gerencia - Flexibilidad jerárquica	Gerentes de GP	17	3,59	1,661	0,403	2,73	4,44
	Profesionales de GP	27	3,30	1,589	0,306	2,67	3,92
	Gerentes de Negocios	59	3,85	1,400	0,182	3,48	4,21
	Funcionarios	133	3,48	1,526	0,132	3,22	3,74
	Total	236	3,56	1,513	0,099	3,37	3,75
Comunicación entre funcionarios y gerencia - Libertad de diálogo	Gerentes de GP	17	3,82	1,334	0,324	3,14	4,51
	Profesionales de GP	28	3,57	1,425	0,269	3,02	4,12
	Gerentes de Negocios	59	4,17	1,206	0,157	3,86	4,48
	Funcionarios	133	4,08	1,162	0,101	3,88	4,28
	Total	237	4,03	1,224	0,080	3,87	4,18
Flujo de información	Gerentes de GP	17	3,88	0,857	0,208	3,44	4,32
	Profesionales de GP	28	3,32	1,278	0,242	2,83	3,82
	Gerentes de Negocios	58	3,76	0,942	0,124	3,51	4,01
	Funcionarios	133	3,37	1,145	0,099	3,17	3,56
	Total	236	3,50	1,109	0,072	3,35	3,64
Intercambio de conocimientos	Gerentes de GP	17	3,41	1,176	0,285	2,81	4,02
	Profesionales de GP	28	3,21	1,343	0,254	2,69	3,74
	Gerentes de Negocios	58	3,59	0,992	0,130	3,33	3,85
	Funcionarios	131	3,39	1,219	0,106	3,18	3,60
	Total	234	3,42	1,177	0,077	3,27	3,57
Asunción de responsabilidad y toma de iniciativa	Gerentes de GP	16	3,44	0,964	0,241	2,92	3,95
	Profesionales de GP	28	2,93	1,412	0,267	2,38	3,48
	Gerentes de Negocios	58	3,12	1,061	0,139	2,84	3,40
	Funcionarios	131	2,98	1,199	0,105	2,77	3,18
	Total	233	3,04	1,179	0,077	2,89	3,19
Enfoque en resultados y en el cliente	Gerentes de GP	17	3,47	0,874	0,212	3,02	3,92
	Profesionales de GP	28	3,04	1,401	0,265	2,49	3,58
	Gerentes de Negocios	59	3,24	1,072	0,140	2,96	3,52
	Funcionarios	133	3,11	1,150	0,100	2,91	3,30
	Total	237	3,16	1,145	0,074	3,01	3,30

						Intervalo de confianza para la media al 95%	
		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Límite inferior	Límite superior
Incentivo a la creatividad y al cambio	Gerentes de GP	17	2,94	1,088	0,264	2,38	3,50
	Profesionales de GP	28	2,39	1,571	0,297	1,78	3,00
	Gerentes de Negocios	59	2,97	1,050	0,137	2,69	3,24
	Funcionarios	132	2,55	1,256	0,109	2,34	2,77
	Total	236	2,67	1,249	0,081	2,51	2,83
Condiciones socioeconómicas	Gerentes de GP	17	4,18	1,185	0,287	3,57	4,79
	Profesionales de GP	28	3,96	0,962	0,182	3,59	4,34
	Gerentes de Negocios	58	3,78	1,140	0,150	3,48	4,08
	Funcionarios	133	3,50	1,241	0,108	3,29	3,72
	Total	236	3,67	1,196	0,078	3,52	3,83
Relaciones interpersonales en el trabajo	Gerentes de GP	17	4,29	0,686	0,166	3,94	4,65
	Profesionales de GP	28	3,64	1,471	0,278	3,07	4,21
	Gerentes de Negocios	58	4,12	0,727	0,096	3,93	4,31
	Funcionarios	133	3,83	1,188	0,103	3,63	4,04
	Total	236	3,92	1,111	0,072	3,77	4,06
Comodidad y seguridad física	Gerentes de GP	17	3,82	1,131	0,274	3,24	4,41
	Profesionales de GP	28	3,14	1,580	0,299	2,53	3,76
	Gerentes de Negocios	58	3,81	1,131	0,149	3,51	4,11
	Funcionarios	133	3,28	1,305	0,113	3,05	3,50
	Total	236	3,43	1,308	0,085	3,26	3,60
Tratamiento legal y justo de las demandas y reclamaciones	Gerentes de GP	17	3,24	1,033	0,250	2,70	3,77
	Profesionales de GP	28	3,11	1,315	0,248	2,60	3,62
	Gerentes de Negocios	57	2,56	1,323	0,175	2,21	2,91
	Funcionarios	133	2,17	1,395	0,121	1,93	2,41
	Total	235	2,46	1,390	0,091	2,28	2,63
Sentido y valoración del trabajo - Orgullo	Gerentes de GP	17	4,82	0,393	0,095	4,62	5,03
	Profesionales de GP	28	4,32	0,905	0,171	3,97	4,67
	Gerentes de Negocios	58	4,36	0,950	0,125	4,11	4,61
	Funcionarios	133	3,95	1,284	0,111	3,73	4,18
	Total	236	4,16	1,148	0,075	4,01	4,31
Sentido y valoración del trabajo - Misión de la organización	Gerentes de GP	17	4,82	0,393	0,095	4,62	5,03
	Profesionales de GP	28	4,75	0,441	0,083	4,58	4,92
	Gerentes de Negocios	58	4,72	0,720	0,095	4,53	4,91
	Funcionarios	133	4,64	0,791	0,069	4,50	4,77
	Total	236	4,69	0,717	0,047	4,59	4,78



		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Sentido y valoración del trabajo - Contribución del trabajo personal	Gerentes de GP	16	4,13	0,806	0,202	3,70	4,55
	Profesionales de GP	28	3,46	1,347	0,254	2,94	3,99
	Gerentes de Negocios	58	4,43	0,901	0,118	4,19	4,67
	Funcionarios	133	3,82	1,199	0,104	3,61	4,03
	Total	235	3,95	1,165	0,076	3,80	4,10
Identificación con la tarea	Gerentes de GP	17	4,47	0,624	0,151	4,15	4,79
	Profesionales de GP	28	3,54	1,453	0,274	2,97	4,10
	Gerentes de Negocios	58	4,09	0,844	0,111	3,86	4,31
	Funcionarios	133	3,40	1,492	0,129	3,14	3,65
	Total	236	3,66	1,351	0,088	3,49	3,83
Perspectiva de lograr objetivos profesionales	Gerentes de GP	17	4,06	0,899	0,218	3,60	4,52
	Profesionales de GP	28	3,14	1,353	0,256	2,62	3,67
	Gerentes de Negocios	58	3,76	0,942	0,124	3,51	4,01
	Funcionarios	133	3,19	1,393	0,121	2,95	3,43
	Total	236	3,39	1,291	0,084	3,22	3,55
Reconocimiento - Superiores jerárquicos	Gerentes de GP	17	3,59	1,121	0,272	3,01	4,16
	Profesionales de GP	28	2,96	1,290	0,244	2,46	3,46
	Gerentes de Negocios	57	3,72	1,082	0,143	3,43	4,01
	Funcionarios	133	3,12	1,462	0,127	2,87	3,37
	Total	235	3,28	1,358	0,089	3,11	3,46
Reconocimiento - Oportunidades justas	Gerentes de GP	17	3,41	1,064	0,258	2,86	3,96
	Profesionales de GP	28	2,82	1,492	0,282	2,24	3,40
	Gerentes de Negocios	55	3,24	1,319	0,178	2,88	3,59
	Funcionarios	132	2,61	1,418	0,123	2,36	2,85
	Total	232	2,84	1,407	0,092	2,66	3,02
Contenido intelectual del trabajo	Gerentes de GP	17	3,76	0,752	0,182	3,38	4,15
	Profesionales de GP	28	3,00	1,515	0,286	2,41	3,59
	Gerentes de Negocios	58	3,81	0,805	0,106	3,60	4,02
	Funcionarios	132	3,08	1,428	0,124	2,83	3,32
	Total	235	3,30	1,313	0,086	3,13	3,47
Adecuación de las competencias a las tareas	Gerentes de GP	17	4,29	0,849	0,206	3,86	4,73
	Profesionales de GP	28	3,46	1,453	0,274	2,90	4,03
	Gerentes de Negocios	57	4,12	0,657	0,087	3,95	4,30
	Funcionarios	133	3,17	1,620	0,140	2,89	3,44
	Total	235	3,51	1,442	0,094	3,33	3,70
Adecuación del formación y desarrollo a las tareas	Gerentes de GP	17	3,59	0,939	0,228	3,11	4,07
	Profesionales de GP	27	2,78	1,311	0,252	2,26	3,30
	Gerentes de Negocios	58	3,17	1,326	0,174	2,82	3,52
	Funcionarios	133	3,02	1,441	0,125	2,77	3,26
	Total	235	3,07	1,373	0,090	2,89	3,24

						Intervalo de confianza para la media al 95%	
		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Límite inferior	Límite superior
Compromiso organizacional-Valores	Gerentes de GP	17	4,00	0,791	0,192	3,59	4,41
	Profesionales de GP	28	3,14	1,580	0,299	2,53	3,76
	Gerentes de Negocios	58	3,93	0,856	0,112	3,71	4,16
	Funcionarios	133	3,21	1,349	0,117	2,98	3,44
	Total	236	3,44	1,285	0,084	3,27	3,60
Compromiso organizacional - Esfuerzo personal	Gerentes de GP	17	4,59	0,618	0,150	4,27	4,91
	Profesionales de GP	28	4,29	0,810	0,153	3,97	4,60
	Gerentes de Negocios	57	4,44	0,802	0,106	4,23	4,65
	Funcionarios	132	3,87	1,250	0,109	3,66	4,09
	Total	234	4,11	1,102	0,072	3,97	4,25

### C.3 – Medias, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos profesionales – STN

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Implicación en la formulación de la agenda	Gerentes de GP	8	3,13	0,641	0,227	2,59	3,66
	Profesionales de GP	5	2,80	0,447	0,200	2,24	3,36
	Gerentes de Negocios	19	2,21	1,032	0,237	1,71	2,71
	Funcionarios	31	2,10	0,978	0,176	1,74	2,46
	Total	63	2,32	0,981	0,124	2,07	2,56
Implicación en la elaboración de las políticas	Gerentes de GP	8	3,38	0,744	0,263	2,75	4,00
	Profesionales de GP	5	2,40	0,894	0,400	1,29	3,51
	Gerentes de Negocios	19	1,79	0,631	0,145	1,49	2,09
	Funcionarios	32	1,91	0,689	0,122	1,66	2,15
	Total	64	2,09	0,849	0,106	1,88	2,31
Implicación en la planificación de la implementación	Gerentes de GP	8	3,00	1,069	0,378	2,11	3,89
	Profesionales de GP	5	2,40	1,140	0,510	0,98	3,82
	Gerentes de Negocios	19	1,58	0,692	0,159	1,25	1,91
	Funcionarios	32	1,72	0,634	0,112	1,49	1,95
	Total	64	1,89	0,875	0,109	1,67	2,11
Implicación en la evaluación de las políticas	Gerentes de GP	8	2,88	1,126	0,398	1,93	3,82
	Profesionales de GP	5	2,40	0,894	0,400	1,29	3,51
	Gerentes de Negocios	19	1,58	0,902	0,207	1,14	2,01
	Funcionarios	31	2,00	0,856	0,154	1,69	2,31
	Total	63	2,02	0,975	0,123	1,77	2,26
Influencia efectiva sobre las políticas y prácticas de GP	Gerentes de GP	8	2,63	0,916	0,324	1,86	3,39
	Profesionales de GP	5	2,20	0,837	0,374	1,16	3,24
	Gerentes de Negocios	19	1,68	0,885	0,203	1,26	2,11
	Funcionarios	32	1,59	0,665	0,118	1,35	1,83
	Total	64	1,80	0,839	0,105	1,59	2,01
Efectividad del reclutamiento y selección externos	Gerentes de GP	7	2,86	1,215	0,459	1,73	3,98
	Profesionales de GP	5	2,40	1,140	0,510	0,98	3,82
	Gerentes de Negocios	17	3,00	1,225	0,297	2,37	3,63
	Funcionarios	29	2,72	1,279	0,237	2,24	3,21
	Total	58	2,79	1,225	0,161	2,47	3,12

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Efectividad de la descripción de los puestos de trabajo	Gerentes de GP	7	3,43	0,976	0,369	2,53	4,33
	Profesionales de GP	5	3,00	1,581	0,707	1,04	4,96
	Gerentes de Negocios	17	2,41	1,228	0,298	1,78	3,04
	Funcionarios	29	2,52	1,326	0,246	2,01	3,02
	Total	58	2,64	1,294	0,170	2,30	2,98
Efectividad de la aplicación de personas	Gerentes de GP	7	2,57	1,272	0,481	1,39	3,75
	Profesionales de GP	5	2,60	1,817	0,812	0,34	4,86
	Gerentes de Negocios	17	2,24	1,251	0,304	1,59	2,88
	Funcionarios	29	2,31	1,168	0,217	1,87	2,75
	Total	58	2,34	1,236	0,162	2,02	2,67
Efectividad del reclutamiento y selección internos	Gerentes de GP	7	2,29	1,704	0,644	0,71	3,86
	Profesionales de GP	5	2,60	1,817	0,812	0,34	4,86
	Gerentes de Negocios	17	2,47	1,231	0,298	1,84	3,10
	Funcionarios	29	2,28	1,360	0,253	1,76	2,79
	Total	58	2,36	1,373	0,180	2,00	2,72
Efectividad de la evaluación de desempeño	Gerentes de GP	7	1,71	1,254	0,474	0,55	2,87
	Profesionales de GP	5	1,40	0,894	0,400	0,29	2,51
	Gerentes de Negocios	16	1,13	0,957	0,239	0,61	1,64
	Funcionarios	27	1,11	1,155	0,222	0,65	1,57
	Total	55	1,22	1,083	0,146	0,93	1,51
Efectividad de remuneración y beneficios	Gerentes de GP	7	1,71	1,799	0,680	0,05	3,38
	Profesionales de GP	4	2,00	1,633	0,816	-0,60	4,60
	Gerentes de Negocios	17	2,65	1,693	0,411	1,78	3,52
	Funcionarios	29	2,21	1,612	0,299	1,59	2,82
	Total	57	2,26	1,642	0,218	1,83	2,70
Efectividad de la formación y desarrollo	Gerentes de GP	7	3,00	1,155	0,436	1,93	4,07
	Profesionales de GP	4	2,50	2,380	1,190	-1,29	6,29
	Gerentes de Negocios	17	2,41	1,064	0,258	1,86	2,96
	Funcionarios	29	2,03	1,476	0,274	1,47	2,60
	Total	57	2,30	1,401	0,186	1,93	2,67
Efectividad de la salud y seguridad laboral	Gerentes de GP	7	1,00	1,528	0,577	-0,41	2,41
	Profesionales de GP	5	1,20	1,304	0,583	-0,42	2,82
	Gerentes de Negocios	17	1,59	1,278	0,310	0,93	2,25
	Funcionarios	29	1,45	1,502	0,279	0,88	2,02
	Total	58	1,41	1,402	0,184	1,05	1,78
Efectividad de los datos sobre personal	Gerentes de GP	7	1,71	1,113	0,421	0,69	2,74
	Profesionales de GP	5	3,40	1,140	0,510	1,98	4,82
	Gerentes de Negocios	17	1,76	0,903	0,219	1,30	2,23
	Funcionarios	29	2,41	1,350	0,251	1,90	2,93
	Total	58	2,22	1,257	0,165	1,89	2,55

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Efectividad de la asesoría y consultoría en GP	Gerentes de GP	7	2,43	1,718	0,649	0,84	4,02
	Profesionales de GP	5	1,80	1,789	0,800	-0,42	4,02
	Gerentes de Negocios	17	,88	0,993	0,241	0,37	1,39
	Funcionarios	29	1,21	1,521	0,282	0,63	1,79
	Total	58	1,31	1,477	0,194	0,92	1,70
Efectividad del formación y desarrollo de gerentes	Gerentes de GP	7	2,29	0,951	0,360	1,41	3,17
	Profesionales de GP	5	2,00	1,871	0,837	-0,32	4,32
	Gerentes de Negocios	17	1,18	0,951	0,231	0,69	1,67
	Funcionarios	28	1,36	1,446	0,273	0,80	1,92
	Total	57	1,47	1,324	0,175	1,12	1,83
Participación en la definición de los objetivos	Gerentes de GP	7	3,57	1,512	0,571	2,17	4,97
	Profesionales de GP	5	2,60	1,517	0,678	0,72	4,48
	Gerentes de Negocios	17	3,94	1,029	0,250	3,41	4,47
	Funcionarios	28	2,11	1,729	0,327	1,44	2,78
	Total	57	2,88	1,691	0,224	2,43	3,33
Participación en la organización del trabajo	Gerentes de GP	7	4,00	1,155	0,436	2,93	5,07
	Profesionales de GP	5	3,40	1,140	0,510	1,98	4,82
	Gerentes de Negocios	17	3,88	1,317	0,319	3,21	4,56
	Funcionarios	28	3,07	1,514	0,286	2,48	3,66
	Total	57	3,46	1,415	0,187	3,08	3,83
Trabajo en equipo	Gerentes de GP	7	4,29	0,756	0,286	3,59	4,98
	Profesionales de GP	5	4,00	1,225	0,548	2,48	5,52
	Gerentes de Negocios	17	4,35	0,606	0,147	4,04	4,66
	Funcionarios	28	3,86	0,932	0,176	3,50	4,22
	Total	57	4,07	0,863	0,114	3,84	4,30
Trabajo entre equipos	Gerentes de GP	7	3,71	1,496	0,565	2,33	5,10
	Profesionales de GP	5	2,40	1,517	0,678	0,52	4,28
	Gerentes de Negocios	17	3,82	1,131	0,274	3,24	4,41
	Funcionarios	28	3,11	1,370	0,259	2,58	3,64
	Total	57	3,33	1,367	0,181	2,97	3,70
Flexibilidad de la departamentalización - Flujo de trabajo	Gerentes de GP	7	3,14	1,069	0,404	2,15	4,13
	Profesionales de GP	5	2,20	1,924	0,860	-0,19	4,59
	Gerentes de Negocios	17	3,35	0,931	0,226	2,87	3,83
	Funcionarios	28	2,46	1,774	0,335	1,78	3,15
	Total	57	2,79	1,532	0,203	2,38	3,20

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Flexibilidad de la departamentalización - Comunicación	Gerentes de GP	7	3,71	1,113	0,421	2,69	4,74
	Profesionales de GP	5	3,60	1,140	0,510	2,18	5,02
	Gerentes de Negocios	17	3,59	1,064	0,258	3,04	4,14
	Funcionarios	27	3,30	1,589	0,306	2,67	3,92
	Total	56	3,46	1,334	0,178	3,11	3,82
Comunicación entre funcionarios y gerencia - Flexibilidad jerárquica	Gerentes de GP	7	4,00	1,155	0,436	2,93	5,07
	Profesionales de GP	5	3,20	1,924	0,860	0,81	5,59
	Gerentes de Negocios	17	4,12	1,364	0,331	3,42	4,82
	Funcionarios	28	4,21	0,995	0,188	3,83	4,60
	Total	57	4,07	1,223	0,162	3,75	4,39
Comunicación entre funcionarios y gerencia - Libertad de diálogo	Gerentes de GP	7	4,14	0,900	0,340	3,31	4,97
	Profesionales de GP	5	4,00	1,000	0,447	2,76	5,24
	Gerentes de Negocios	17	4,65	0,606	0,147	4,34	4,96
	Funcionarios	28	4,50	0,577	0,109	4,28	4,72
	Total	57	4,46	0,683	0,090	4,27	4,64
Flujo de información	Gerentes de GP	7	3,57	0,976	0,369	2,67	4,47
	Profesionales de GP	5	4,20	0,837	0,374	3,16	5,24
	Gerentes de Negocios	16	4,25	0,577	0,144	3,94	4,56
	Funcionarios	27	3,93	0,781	0,150	3,62	4,23
	Total	55	4,00	0,770	0,104	3,79	4,21
Intercambio de conocimientos	Gerentes de GP	7	3,57	0,976	0,369	2,67	4,47
	Profesionales de GP	5	4,00	0,707	0,316	3,12	4,88
	Gerentes de Negocios	16	4,00	0,894	0,224	3,52	4,48
	Funcionarios	28	3,82	1,156	0,219	3,37	4,27
	Total	56	3,86	1,017	0,136	3,58	4,13
Asunción de responsabilidad y toma de iniciativa	Gerentes de GP	7	2,71	1,380	0,522	1,44	3,99
	Profesionales de GP	5	3,40	0,894	0,400	2,29	4,51
	Gerentes de Negocios	17	3,12	0,697	0,169	2,76	3,48
	Funcionarios	27	3,37	1,305	0,251	2,85	3,89
	Total	56	3,21	1,124	0,150	2,91	3,52
Enfoque en resultados y en el cliente	Gerentes de GP	7	2,43	1,272	0,481	1,25	3,61
	Profesionales de GP	5	4,20	0,447	0,200	3,64	4,76
	Gerentes de Negocios	17	3,59	0,507	0,123	3,33	3,85
	Funcionarios	28	3,46	1,290	0,244	2,96	3,96
	Total	57	3,44	1,118	0,148	3,14	3,74

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Incentivo a la creatividad y al cambio	Gerentes de GP	7	2,57	1,272	0,481	1,39	3,75
	Profesionales de GP	5	3,40	1,140	0,510	1,98	4,82
	Gerentes de Negocios	17	3,06	0,966	0,234	2,56	3,56
	Funcionarios	28	2,50	1,667	0,315	1,85	3,15
	Total	57	2,75	1,405	0,186	2,38	3,13
Condiciones socioeconómicas	Gerentes de GP	7	4,00	0,816	0,309	3,24	4,76
	Profesionales de GP	5	2,40	1,342	0,600	0,73	4,07
	Gerentes de Negocios	17	3,71	0,920	0,223	3,23	4,18
	Funcionarios	28	3,36	1,193	0,225	2,89	3,82
	Total	57	3,46	1,135	0,150	3,15	3,76
Relaciones interpersonales en el trabajo	Gerentes de GP	7	3,57	1,512	0,571	2,17	4,97
	Profesionales de GP	5	3,60	1,673	0,748	1,52	5,68
	Gerentes de Negocios	17	4,35	0,702	0,170	3,99	4,71
	Funcionarios	28	4,29	0,713	0,135	4,01	4,56
	Total	57	4,16	0,960	0,127	3,90	4,41
Comodidad y seguridad física	Gerentes de GP	7	2,57	1,718	0,649	0,98	4,16
	Profesionales de GP	5	2,80	1,304	0,583	1,18	4,42
	Gerentes de Negocios	17	2,29	1,359	0,329	1,60	2,99
	Funcionarios	28	2,61	1,641	0,310	1,97	3,24
	Total	57	2,53	1,513	0,200	2,12	2,93
Tratamiento legal y justo de las demandas y reclamaciones	Gerentes de GP	7	2,14	1,345	0,508	0,90	3,39
	Profesionales de GP	5	3,00	1,581	0,707	1,04	4,96
	Gerentes de Negocios	17	1,76	1,147	0,278	1,17	2,35
	Funcionarios	28	1,86	1,580	0,299	1,24	2,47
	Total	57	1,96	1,439	0,191	1,58	2,35
Sentido y valoración del trabajo - Orgullo	Gerentes de GP	7	4,14	0,900	0,340	3,31	4,97
	Profesionales de GP	5	4,00	0,707	0,316	3,12	4,88
	Gerentes de Negocios	17	3,88	1,269	0,308	3,23	4,53
	Funcionarios	28	3,82	1,335	0,252	3,30	4,34
	Total	57	3,89	1,205	0,160	3,57	4,21
Sentido y valoración del trabajo - Misión de la organización	Gerentes de GP	7	3,71	1,496	0,565	2,33	5,10
	Profesionales de GP	5	4,20	0,837	0,374	3,16	5,24
	Gerentes de Negocios	17	4,47	1,125	0,273	3,89	5,05
	Funcionarios	28	4,32	1,307	0,247	3,81	4,83
	Total	57	4,28	1,236	0,164	3,95	4,61

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Sentido y valoración del trabajo - Contribución del trabajo personal	Gerentes de GP	7	4,00	1,155	0,436	2,93	5,07
	Profesionales de GP	5	4,20	0,447	0,200	3,64	4,76
	Gerentes de Negocios	17	3,76	1,251	0,304	3,12	4,41
	Funcionarios	28	3,89	1,499	0,283	3,31	4,47
	Total	57	3,89	1,305	0,173	3,55	4,24
Identificación con la tarea	Gerentes de GP	7	2,86	1,952	0,738	1,05	4,66
	Profesionales de GP	5	4,00	1,000	0,447	2,76	5,24
	Gerentes de Negocios	17	3,82	1,074	0,261	3,27	4,38
	Funcionarios	28	3,68	1,416	0,268	3,13	4,23
	Total	57	3,65	1,369	0,181	3,29	4,01
Perspectiva de lograr objetivos profesionales	Gerentes de GP	7	2,71	1,380	0,522	1,44	3,99
	Profesionales de GP	5	3,20	0,837	0,374	2,16	4,24
	Gerentes de Negocios	17	2,65	1,320	0,320	1,97	3,33
	Funcionarios	28	2,82	1,278	0,242	2,33	3,32
	Total	57	2,79	1,250	0,166	2,46	3,12
Reconocimiento - Superiores jerárquicos	Gerentes de GP	7	3,43	2,070	0,782	1,51	5,34
	Profesionales de GP	4	3,25	1,708	0,854	0,53	5,97
	Gerentes de Negocios	17	3,35	1,412	0,342	2,63	4,08
	Funcionarios	28	2,86	1,533	0,290	2,26	3,45
	Total	56	3,11	1,557	0,208	2,69	3,52
Reconocimiento - Oportunidades justas	Gerentes de GP	7	2,43	2,070	0,782	0,51	4,34
	Profesionales de GP	5	2,80	1,643	0,735	0,76	4,84
	Gerentes de Negocios	17	2,88	1,495	0,363	2,11	3,65
	Funcionarios	28	2,64	1,615	0,305	2,02	3,27
	Total	57	2,70	1,603	0,212	2,28	3,13
Contenido intelectual del trabajo	Gerentes de GP	7	4,14	1,215	0,459	3,02	5,27
	Profesionales de GP	5	3,20	1,304	0,583	1,58	4,82
	Gerentes de Negocios	17	3,59	1,064	0,258	3,04	4,14
	Funcionarios	27	3,04	1,675	0,322	2,37	3,70
	Total	56	3,36	1,445	0,193	2,97	3,74
Adecuación de las competencias a las tareas	Gerentes de GP	7	3,86	1,345	0,508	2,61	5,10
	Profesionales de GP	5	3,00	1,225	0,548	1,48	4,52
	Gerentes de Negocios	17	3,65	1,222	0,296	3,02	4,28
	Funcionarios	28	3,29	1,560	0,295	2,68	3,89
	Total	57	3,44	1,402	0,186	3,07	3,81
Adecuación del formación y desarrollo a las tareas	Gerentes de GP	7	2,43	2,070	0,782	0,51	4,34
	Profesionales de GP	5	3,60	0,894	0,400	2,49	4,71
	Gerentes de Negocios	17	2,24	1,200	0,291	1,62	2,85
	Funcionarios	28	2,57	1,665	0,315	1,93	3,22
	Total	57	2,54	1,548	0,205	2,13	2,95



		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Compromiso organizacional- Valores	Gerentes de GP	7	2,57	1,813	0,685	0,90	4,25
	Profesionales de GP	5	3,00	1,414	0,632	1,24	4,76
	Gerentes de Negocios	17	3,12	1,409	0,342	2,39	3,84
	Funcionarios	28	2,75	1,647	0,311	2,11	3,39
	Total	57	2,86	1,552	0,206	2,45	3,27
Compromiso organizacional - Esfuerzo personal	Gerentes de GP	7	4,00	1,155	0,436	2,93	5,07
	Profesionales de GP	5	3,60	1,140	0,510	2,18	5,02
	Gerentes de Negocios	17	3,59	1,417	0,344	2,86	4,32
	Funcionarios	28	3,68	1,611	0,305	3,05	4,30
	Total	57	3,68	1,441	0,191	3,30	4,07

#### C.4 – Medias, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos profesionales – SOF

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Implicación en la formulación de la agenda	Gerentes de GP	3	2,33	1,155	0,667	-0,54	5,20
	Profesionales de GP	3	2,67	1,155	0,667	-0,20	5,54
	Gerentes de Negocios	12	2,58	1,084	0,313	1,89	3,27
	Funcionarios	19	2,32	0,946	0,217	1,86	2,77
	Total	37	2,43	0,987	0,162	2,10	2,76
Implicación en la elaboración de las políticas	Gerentes de GP	3	2,00	1,000	0,577	-0,48	4,48
	Profesionales de GP	3	2,00	0,000	0,000	2,00	2,00
	Gerentes de Negocios	12	2,08	0,900	0,260	1,51	2,66
	Funcionarios	20	2,05	0,510	0,114	1,81	2,29
	Total	38	2,05	0,655	0,106	1,84	2,27
Implicación en la planificación de la implementación	Gerentes de GP	3	1,67	0,577	0,333	0,23	3,10
	Profesionales de GP	3	1,67	0,577	0,333	0,23	3,10
	Gerentes de Negocios	11	2,09	1,044	0,315	1,39	2,79
	Funcionarios	20	1,85	0,671	0,150	1,54	2,16
	Total	37	1,89	0,774	0,127	1,63	2,15
Implicación en la evaluación de las políticas	Gerentes de GP	3	2,00	1,000	0,577	-0,48	4,48
	Profesionales de GP	3	2,00	1,000	0,577	-0,48	4,48
	Gerentes de Negocios	12	2,00	1,044	0,302	1,34	2,66
	Funcionarios	20	2,10	0,968	0,216	1,65	2,55
	Total	38	2,05	0,957	0,155	1,74	2,37
Influencia efectiva sobre las políticas y prácticas de GP	Gerentes de GP	3	2,67	1,528	0,882	-1,13	6,46
	Profesionales de GP	3	2,00	0,000	0,000	2,00	2,00
	Gerentes de Negocios	12	2,00	0,853	0,246	1,46	2,54
	Funcionarios	20	1,80	0,768	0,172	1,44	2,16
	Total	38	1,95	0,837	0,136	1,67	2,22
Efectividad del reclutamiento y selección externos	Gerentes de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Profesionales de GP	3	1,67	1,528	0,882	-2,13	5,46
	Gerentes de Negocios	10	3,00	1,333	0,422	2,05	3,95
	Funcionarios	15	3,13	1,060	0,274	2,55	3,72
	Total	30	2,87	1,332	0,243	2,37	3,36

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Efectividad de la descripción de los puestos de trabajo	Gerentes de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Profesionales de GP	3	3,00	1,000	0,577	0,52	5,48
	Gerentes de Negocios	11	1,91	1,136	0,343	1,15	2,67
	Funcionarios	15	2,53	1,302	0,336	1,81	3,25
	Total	31	2,29	1,270	0,228	1,82	2,76
Efectividad de la aplicación de personas	Gerentes de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Profesionales de GP	3	3,67	1,155	0,667	0,80	6,54
	Gerentes de Negocios	11	2,55	1,368	0,413	1,63	3,46
	Funcionarios	14	2,93	1,328	0,355	2,16	3,70
	Total	30	2,80	1,400	0,256	2,28	3,32
Efectividad del reclutamiento y selección internos	Gerentes de GP	2	2,50	2,121	1,500	-16,56	21,56
	Profesionales de GP	3	2,00	1,732	1,000	-2,30	6,30
	Gerentes de Negocios	10	3,20	1,033	0,327	2,46	3,94
	Funcionarios	15	2,33	1,113	0,287	1,72	2,95
	Total	30	2,60	1,221	0,223	2,14	3,06
Efectividad de la evaluación de desempeño	Gerentes de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Profesionales de GP	2	2,50	0,707	0,500	-3,85	8,85
	Gerentes de Negocios	10	1,70	0,823	0,260	1,11	2,29
	Funcionarios	14	1,86	1,406	0,376	1,05	2,67
	Total	28	1,82	1,188	0,225	1,36	2,28
Efectividad de remuneración y beneficios	Gerentes de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Profesionales de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Gerentes de Negocios	11	3,00	1,732	0,522	1,84	4,16
	Funcionarios	15	3,20	1,474	0,380	2,38	4,02
	Total	30	2,93	1,660	0,303	2,31	3,55
Efectividad de la formación y desarrollo	Gerentes de GP	2	2,50	0,707	0,500	-3,85	8,85
	Profesionales de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Gerentes de Negocios	11	1,55	1,128	0,340	0,79	2,30
	Funcionarios	14	2,21	1,188	0,318	1,53	2,90
	Total	29	1,93	1,193	0,222	1,48	2,38
Efectividad de la salud y seguridad laboral	Gerentes de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Profesionales de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Gerentes de Negocios	11	1,82	1,168	0,352	1,03	2,60
	Funcionarios	15	2,60	1,242	0,321	1,91	3,29
	Total	30	2,17	1,315	0,240	1,68	2,66
Efectividad de los datos sobre personal	Gerentes de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Profesionales de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Gerentes de Negocios	11	1,27	1,104	0,333	0,53	2,01
	Funcionarios	15	1,80	1,424	0,368	1,01	2,59
	Total	30	1,60	1,380	0,252	1,08	2,12

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Efectividad de la asesoría y consultoría en GP	Gerentes de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Profesionales de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Gerentes de Negocios	11	1,36	1,120	0,338	0,61	2,12
	Funcionarios	15	1,87	1,598	0,413	0,98	2,75
	Total	30	1,67	1,470	0,268	1,12	2,22
Efectividad del formación y desarrollo de gerentes	Gerentes de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Profesionales de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Gerentes de Negocios	11	1,45	1,214	0,366	0,64	2,27
	Funcionarios	15	1,73	1,486	0,384	0,91	2,56
	Total	30	1,60	1,380	0,252	1,08	2,12
Participación en la definición de los objetivos	Gerentes de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Profesionales de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Gerentes de Negocios	11	2,82	1,722	0,519	1,66	3,97
	Funcionarios	15	2,67	1,496	0,386	1,84	3,50
	Total	30	2,63	1,650	0,301	2,02	3,25
Participación en la organización del trabajo	Gerentes de GP	2	2,50	2,121	1,500	-16,56	21,56
	Profesionales de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Gerentes de Negocios	11	3,27	1,618	0,488	2,19	4,36
	Funcionarios	15	3,00	1,254	0,324	2,31	3,69
	Total	30	2,97	1,474	0,269	2,42	3,52
Trabajo en equipo	Gerentes de GP	2	3,50	0,707	0,500	-2,85	9,85
	Profesionales de GP	2	2,50	0,707	0,500	-3,85	8,85
	Gerentes de Negocios	11	4,09	0,944	0,285	3,46	4,73
	Funcionarios	15	4,20	0,775	0,200	3,77	4,63
	Total	30	4,00	0,910	0,166	3,66	4,34
Trabajo entre equipos	Gerentes de GP	2	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71
	Profesionales de GP	2	4,50	0,707	0,500	-1,85	10,85
	Gerentes de Negocios	11	3,82	0,982	0,296	3,16	4,48
	Funcionarios	15	3,33	1,496	0,386	2,50	4,16
	Total	30	3,57	1,278	0,233	3,09	4,04
Flexibilidad de la departamentalización - Flujo de trabajo	Gerentes de GP	2	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00
	Profesionales de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Gerentes de Negocios	11	3,45	1,508	0,455	2,44	4,47
	Funcionarios	15	2,87	1,302	0,336	2,15	3,59
	Total	30	3,07	1,437	0,262	2,53	3,60

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Flexibilidad de la departamentalización - Comunicación	Gerentes de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Profesionales de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Gerentes de Negocios	11	3,45	1,635	0,493	2,36	4,55
	Funcionarios	15	2,87	0,990	0,256	2,32	3,42
	Total	30	2,97	1,474	0,269	2,42	3,52
Comunicación entre funcionarios y gerencia - Flexibilidad jerárquica	Gerentes de GP	2	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71
	Profesionales de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Gerentes de Negocios	10	4,20	1,033	0,327	3,46	4,94
	Funcionarios	15	4,40	0,632	0,163	4,05	4,75
	Total	29	4,07	1,163	0,216	3,63	4,51
Comunicación entre funcionarios y gerencia - Libertad de diálogo	Gerentes de GP	2	3,50	0,707	0,500	-2,85	9,85
	Profesionales de GP	2	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00
	Gerentes de Negocios	11	4,27	1,272	0,384	3,42	5,13
	Funcionarios	15	4,73	0,458	0,118	4,48	4,99
	Total	30	4,43	0,898	0,164	4,10	4,77
Flujo de información	Gerentes de GP	2	2,50	0,707	0,500	-3,85	8,85
	Profesionales de GP	2	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71
	Gerentes de Negocios	11	3,55	1,036	0,312	2,85	4,24
	Funcionarios	15	3,93	0,704	0,182	3,54	4,32
	Total	30	3,63	0,928	0,169	3,29	3,98
Intercambio de conocimientos	Gerentes de GP	2	2,50	0,707	0,500	-3,85	8,85
	Profesionales de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Gerentes de Negocios	11	3,64	1,120	0,338	2,88	4,39
	Funcionarios	15	3,87	0,743	0,192	3,46	4,28
	Total	30	3,57	1,135	0,207	3,14	3,99
Asunción de responsabilidad y toma de iniciativa	Gerentes de GP	2	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71
	Profesionales de GP	1	,00	.	.	.	.
	Gerentes de Negocios	11	2,91	1,514	0,456	1,89	3,93
	Funcionarios	13	3,08	1,441	0,400	2,21	3,95
	Total	27	2,89	1,502	0,289	2,29	3,48
Enfoque en resultados y en el cliente	Gerentes de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Profesionales de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Gerentes de Negocios	11	3,18	1,250	0,377	2,34	4,02
	Funcionarios	15	3,60	0,828	0,214	3,14	4,06
	Total	30	3,20	1,297	0,237	2,72	3,68

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Incentivo a la creatividad y al cambio	Gerentes de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Profesionales de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Gerentes de Negocios	11	2,64	0,924	0,279	2,02	3,26
	Funcionarios	15	2,80	1,082	0,279	2,20	3,40
	Total	30	2,60	1,192	0,218	2,15	3,05
Condiciones socioeconómicas	Gerentes de GP	2	2,50	0,707	0,500	-3,85	8,85
	Profesionales de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Gerentes de Negocios	11	3,82	1,328	0,400	2,93	4,71
	Funcionarios	15	4,07	1,163	0,300	3,42	4,71
	Total	30	3,73	1,388	0,253	3,22	4,25
Relaciones interpersonales en el trabajo	Gerentes de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Profesionales de GP	2	4,50	0,707	0,500	-1,85	10,85
	Gerentes de Negocios	11	3,91	1,375	0,415	2,99	4,83
	Funcionarios	15	4,33	0,617	0,159	3,99	4,68
	Total	30	4,03	1,217	0,222	3,58	4,49
Comodidad y seguridad física	Gerentes de GP	2	2,50	0,707	0,500	-3,85	8,85
	Profesionales de GP	2	4,50	0,707	0,500	-1,85	10,85
	Gerentes de Negocios	11	3,09	1,136	0,343	2,33	3,85
	Funcionarios	15	3,87	0,743	0,192	3,46	4,28
	Total	30	3,53	1,008	0,184	3,16	3,91
Tratamiento legal y justo de las demandas y reclamaciones	Gerentes de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Profesionales de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Gerentes de Negocios	10	2,40	1,075	0,340	1,63	3,17
	Funcionarios	15	2,80	1,014	0,262	2,24	3,36
	Total	29	2,52	1,214	0,225	2,06	2,98
Sentido y valoración del trabajo - Orgullo	Gerentes de GP	2	2,50	0,707	0,500	-3,85	8,85
	Profesionales de GP	2	3,50	2,121	1,500	-15,56	22,56
	Gerentes de Negocios	11	3,82	1,471	0,444	2,83	4,81
	Funcionarios	15	4,60	0,632	0,163	4,25	4,95
	Total	30	4,10	1,213	0,222	3,65	4,55
Sentido y valoración del trabajo - Misión de la organización	Gerentes de GP	2	4,50	0,707	0,500	-1,85	10,85
	Profesionales de GP	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71
	Gerentes de Negocios	11	4,18	1,250	0,377	3,34	5,02
	Funcionarios	15	4,67	0,617	0,159	4,32	5,01
	Total	30	4,43	0,935	0,171	4,08	4,78

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Sentido y valoración del trabajo - Contribución del trabajo personal	Gerentes de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Profesionales de GP	2	4,50	0,707	0,500	-1,85	10,85
	Gerentes de Negocios	11	3,91	1,221	0,368	3,09	4,73
	Funcionarios	15	4,20	0,676	0,175	3,83	4,57
	Total	30	3,93	1,172	0,214	3,50	4,37
Identificación con la tarea	Gerentes de GP	2	2,00	1,414	1,000	-10,71	14,71
	Profesionales de GP	2	4,50	0,707	0,500	-1,85	10,85
	Gerentes de Negocios	11	3,91	0,831	0,251	3,35	4,47
	Funcionarios	15	4,00	0,926	0,239	3,49	4,51
	Total	30	3,87	1,008	0,184	3,49	4,24
Perspectiva de lograr objetivos profesionales	Gerentes de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Profesionales de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Gerentes de Negocios	10	3,20	1,135	0,359	2,39	4,01
	Funcionarios	15	3,80	0,862	0,223	3,32	4,28
	Total	29	3,34	1,317	0,245	2,84	3,85
Reconocimiento - Superiores jerárquicos	Gerentes de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Profesionales de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Gerentes de Negocios	11	3,73	1,348	0,407	2,82	4,63
	Funcionarios	15	3,73	1,387	0,358	2,97	4,50
	Total	30	3,47	1,570	0,287	2,88	4,05
Reconocimiento - Oportunidades justas	Gerentes de GP	1	,00	.	.	.	.
	Profesionales de GP	2	2,50	3,536	2,500	-29,27	34,27
	Gerentes de Negocios	11	3,45	1,572	0,474	2,40	4,51
	Funcionarios	15	2,73	1,534	0,396	1,88	3,58
	Total	29	2,90	1,718	0,319	2,24	3,55
Contenido intelectual del trabajo	Gerentes de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Profesionales de GP	2	5,00	0,000	0,000	5,00	5,00
	Gerentes de Negocios	11	3,45	1,695	0,511	2,32	4,59
	Funcionarios	15	3,73	1,438	0,371	2,94	4,53
	Total	30	3,60	1,610	0,294	3,00	4,20
Adecuación de las competencias a las tareas	Gerentes de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Profesionales de GP	2	3,00	0,000	0,000	3,00	3,00
	Gerentes de Negocios	11	4,00	1,095	0,330	3,26	4,74
	Funcionarios	15	4,20	0,862	0,223	3,72	4,68
	Total	30	3,87	1,196	0,218	3,42	4,31
Adecuación del formación y desarrollo a las tareas	Gerentes de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Profesionales de GP	2	1,50	2,121	1,500	-17,56	20,56
	Gerentes de Negocios	11	2,91	1,514	0,456	1,89	3,93
	Funcionarios	14	2,86	1,167	0,312	2,18	3,53
	Total	29	2,72	1,437	0,267	2,18	3,27

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Compromiso organizacional- Valores	Gerentes de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Profesionales de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Gerentes de Negocios	11	3,09	1,578	0,476	2,03	4,15
	Funcionarios	15	3,47	0,915	0,236	2,96	3,97
	Total	30	3,13	1,432	0,261	2,60	3,67
Compromiso organizacional - Esfuerzo personal	Gerentes de GP	2	2,50	0,707	0,500	-3,85	8,85
	Profesionales de GP	2	2,00	2,828	2,000	-23,41	27,41
	Gerentes de Negocios	11	4,82	0,405	0,122	4,55	5,09
	Funcionarios	15	4,00	0,655	0,169	3,64	4,36
	Total	30	4,07	1,112	0,203	3,65	4,48



**C.5 – Regresiones entre la participación activa en las fases del proceso decisorio y las dimensiones de efectividad, controladas por las características organizativas externas**

Variable Dependiente	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Cambio en R cuadrado
		B	Error típ.	Beta	
Contribución de las políticas de GP	1 (Constante)	0,239	0,380		0,029
	Organización A	-0,153	0,403	-0,039	
	Organización B	-0,911	0,466	-0,199	
	2 (Constante)	-0,605	0,393		0,107
	Organización A	0,348	0,393	0,088	
	Organización B	-0,519	0,447	-0,114	
	<b>Participación activa en la formulación de la agenda</b>	1,266	0,238	<b>0,337***</b>	
	3 (Constante)	-0,863	0,394		0,037
	Organización A	0,539	0,390	0,136	
	Organización B	-0,428	0,439	-0,094	
	Participación activa en la formulación de la agenda	0,997	0,248	0,265***	
	<b>Participación activa en la evaluación de las políticas</b>	0,920	0,287	<b>0,212**</b>	
Apoyo a la toma de decisiones	1 (Constante)	-0,196	0,196		0,024
	Organización A	0,281	0,210	0,126	
	Organización B	-0,091	0,246	-0,035	
	2 (Constante)	-0,498	0,208		0,051
	Organización A	0,440	0,209	0,198*	
	Organización B	0,037	0,243	0,014	
	<b>Participación activa en la formulación de la agenda</b>	0,491	0,133	<b>0,231***</b>	
	3 (Constante)	-0,567	0,208		0,022
	Organización A	0,480	0,208	0,215*	
	Organización B	0,039	0,240	0,015	
	Participación activa en la formulación de la agenda	0,355	0,143	0,167*	
	<b>Participación activa en la evaluación de las políticas</b>	0,397	0,164	<b>0,163*</b>	
Participación democrática	1 (Constante)	0,111	0,199		0,006
	Organización A	-0,172	0,213	-0,076	
	Organización B	0,015	0,251	0,006	
	2 (Constante)	-0,165	0,212		0,042
	Organización A	-0,026	0,213	-0,012	
	Organización B	0,128	0,248	0,048	
	<b>Participación activa en la formulación de la agenda</b>	0,448	0,135	<b>0,210*</b>	

(cont.)

Variable Dependiente	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Cambio en R cuadrado
		B	Error típ.	Beta	
Libre comunicación	1 (Constante)	0,309	0,196		0,063
	Organización A	-0,481	0,210	-0,211*	
	Organización B	0,140	0,250	0,051	
	2 (Constante)	0,129	0,211		0,019
	Organización A	-0,387	0,212	-0,170	
	Organización B	0,208	0,250	0,076	
	Participación activa en la formulación de la agenda	0,300	0,135	<b>0,140*</b>	
Espíritu emprendedor	1 (Constante)	0,009	0,205		0,007
	Organización A	-0,076	0,219	-0,034	
	Organización B	0,153	0,256	0,058	
	2 (Constante)	-0,229	0,223		0,026
	Organización A	0,062	0,223	0,027	
	Organización B	0,266	0,257	0,101	
	Participación activa en la formulación de la agenda	0,356	0,139	<b>0,167*</b>	
Condiciones higiénicas del trabajo	1 (Constante)	0,316	0,199		0,025
	Organización A	-0,318	0,212	-0,142	
	Organización B	-0,611	0,249	-0,232*	
	2 (Constante)	0,034	0,213		0,041
	Organización A	-0,162	0,213	-0,072	
	Organización B	-0,489	0,247	-0,186*	
	Participación activa en la formulación de la agenda	0,441	0,134	<b>0,208**</b>	
Condiciones para la motivación por el trabajo	1 (Constante)	0,502	0,447		0,012
	Organización A	-0,688	0,478	-0,140	
	Organización B	-0,273	0,563	-0,047	
	2 (Constante)	-0,282	0,479		0,060
	Organización A	-0,233	0,479	-0,047	
	Organización B	0,081	0,555	0,014	
	Participación activa en la formulación de la agenda	1,175	0,303	<b>0,253***</b>	

\*p < 0,05.

\*\*p < 0,01

\*\*\*p < 0,001

**C.6 – Regresiones entre la participación activa en las fases del proceso decisorio y la influencia efectiva sobre las políticas de GP, controladas por las características organizativas externas**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Sig.	Cambio en R2
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	0,900	0,132		0,000	0,023
Organización A	-0,367	0,142	-0,225	0,010	
Organización B	-0,300	0,167	-0,155	0,074	
2 (Constante)	0,325	0,114		0,005	<b>0,366</b>
Organización A	-0,066	0,114	-0,040	0,568	
Organización B	-0,070	0,134	-0,036	0,601	
<b>Participación activa en la formulación de la agenda</b>	<b>0,958</b>	<b>0,073</b>	<b>0,618</b>	<b>0,000</b>	
3 (Constante)	0,221	0,106		0,038	<b>0,091</b>
Organización A	0,000	0,106	0,000	0,998	
Organización B	-0,053	0,124	-0,027	0,670	
Participación activa en la formulación de la agenda	0,727	0,075	0,469	0,000	
<b>Participación activa en la evaluación de las políticas</b>	<b>0,606</b>	<b>0,086</b>	<b>0,340</b>	<b>0,000</b>	
4 (Constante)	0,265	0,104		0,011	<b>0,029</b>
Organización A	-0,038	0,104	-0,023	0,717	
Organización B	-0,063	0,120	-0,033	0,602	
Participación activa en la formulación de la agenda	0,610	0,079	0,393	0,000	
Participación activa en la evaluación de las políticas	0,425	0,094	0,239	0,000	
<b>Participación activa en la elaboración de las políticas</b>	<b>0,497</b>	<b>0,120</b>	<b>0,227</b>	<b>0,000</b>	

**C.7 – Regresiones entre la influencia efectiva sobre las políticas de GP y las dimensiones de efectividad, controladas por las características organizativas externas y por la participación activa en las fases significativas del proceso decisorio**

Variable Dependiente	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Sig.	Cambio en R2
		B	Error típ.	Beta		
Contribución de las políticas y prácticas de GP	1 (Constante)	0,239	0,380		0,530	
	Organización A	-0,153	0,403	-0,039	0,704	0,029
	Organización B	-0,911	0,466	-0,199	0,052	
	2 (Constante)	-0,605	0,393		0,125	
	Organización A	0,348	0,393	0,088	0,376	
	Organización B	-0,519	0,447	-0,114	0,246	0,107
	Participación activa en la formulación de la agenda	1,266	0,238	0,337	0,000	
	3 (Constante)	-0,863	0,394		0,029	
	Organización A	0,539	0,390	0,136	0,168	
	Organización B	-0,428	0,439	-0,094	0,331	
	Participación activa en la formulación de la agenda	0,997	0,248	0,265	0,000	0,037
	Participación activa en la evaluación de las políticas	0,920	0,287	0,212	0,002	
	4 (Constante)	-0,990	0,391		0,012	
	Organización A	0,550	0,384	0,139	0,153	
	Organización B	-0,378	0,433	-0,083	0,384	
	<b>Participación activa en la formulación de la agenda</b>	0,615	0,280	<b>0,163</b>	<b>0,029</b>	0,027
	<b>Participación activa en la evaluación de las políticas</b>	0,583	0,307	<b>0,134</b>	<b>0,059</b>	
	<b>Influencia general en las políticas de GP</b>	0,542	0,195	<b>0,223</b>	<b>0,006</b>	
Apoyo a la toma de decisiones	1 (Constante)	-0,196	0,196		0,319	
	Organización A	0,281	0,210	0,126	0,182	0,024
	Organización B	-0,091	0,246	-0,035	0,712	
	2 (Constante)	-0,498	0,208		0,017	
	Organización A	0,440	0,209	0,198	0,036	
	Organización B	0,037	0,243	0,014	0,880	0,051
	Participación activa en la formulación de la agenda	0,491	0,133	0,231	0,000	
	3 (Constante)	-0,567	0,208		0,007	
	Organización A	0,480	0,208	0,215	0,022	
	Organización B	0,039	0,240	0,015	0,870	
	Participación activa en la formulación de la agenda	0,355	0,143	0,167	0,014	0,022
	Participación activa en la evaluación de las políticas	0,397	0,164	0,163	0,016	

(cont.)

Variable Dependiente	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Sig.	Cambio en R2
		B	Error típ.	Beta		
Apoyo a la toma de decisiones	4 (Constante)	-0,619	0,209		0,003	0,012
	Organización A	0,491	0,207	0,220	0,019	
	Organización B	0,056	0,239	0,021	0,815	
	Participación activa en la formulación de la agenda	0,210	0,165	0,099	0,203	
	Participación activa en la evaluación de las políticas	0,271	0,178	0,111	0,128	
	Influencia general en las políticas de GP	0,206	0,115	0,148	0,076	
Participación democrática	1 (Constante)	0,111	0,199		0,578	0,006
	Organización A	-0,172	0,213	-0,076	0,420	
	Organización B	0,015	0,251	0,006	0,951	
	2 (Constante)	-0,165	0,212		0,436	0,042
	Organización A	-0,026	0,213	-0,012	0,902	
	Organización B	0,128	0,248	0,048	0,606	
	Participación activa en la formulación de la agenda	0,448	0,135	0,210	0,001	
	3 (Constante)	-0,243	0,214		0,258	0,016
	Organización A	-0,003	0,212	-0,001	0,989	
	Organización B	0,145	0,247	0,054	0,558	
	<b>Participación activa en la formulación de la agenda</b>	0,244	0,168	<b>0,114</b>	<b>0,148</b>	
	<b>Influencia general en las políticas de GP</b>	0,221	0,108	<b>0,159</b>	<b>0,043</b>	
Libre Comunicación	1 (Constante)	0,309	0,196		0,117	0,063
	Organización A	-0,481	0,210	-0,211	0,023	
	Organización B	0,140	0,250	0,051	0,576	
	2 (Constante)	0,129	0,211		0,541	0,019
	Organización A	-0,387	0,212	-0,170	0,070	
	Organización B	0,208	0,250	0,076	0,408	
	Participación activa en la formulación de la agenda	0,300	0,135	0,140	0,028	
	3 (Constante)	0,046	0,213		0,828	0,016
	Organización A	-0,360	0,211	-0,158	0,090	
	Organización B	0,239	0,249	0,088	0,339	
	<b>Participación activa en la formulación de la agenda</b>	0,094	0,167	<b>0,044</b>	<b>0,576</b>	
	<b>Influencia general en las políticas de GP</b>	0,225	0,108	<b>0,161</b>	<b>0,038</b>	

(cont.)

Variable Dependiente	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Sig.	Cambio en R2
		B	Error típ.	Beta		
Espíritu emprendedor	1 (Constante)	0,009	0,205		0,967	0,007
	Organización A	-0,076	0,219	-0,034	0,727	
	Organización B	0,153	0,256	0,058	0,553	
	2 (Constante)	-0,229	0,223		0,306	0,026
	Organización A	0,062	0,223	0,027	0,782	
	Organización B	0,266	0,257	0,101	0,303	
	Participación activa en la formulación de la agenda	0,356	0,139	0,167	0,011	
	3 (Constante)	-0,287	0,227		0,207	0,007
	Organización A	0,085	0,223	0,037	0,705	
	Organización B	0,278	0,257	0,105	0,281	
	Participación activa en la formulación de la agenda	0,218	0,173	0,102	0,207	
	Influencia general en las políticas de GP	0,150	0,111	0,108	0,178	
Condiciones higiénicas del trabajo	1 (Constante)	0,316	0,199		0,113	0,025
	Organización A	-0,318	0,212	-0,142	0,135	
	Organización B	-0,611	0,249	-0,232	0,015	
	2 (Constante)	0,034	0,213		0,875	0,041
	Organización A	-0,162	0,213	-0,072	0,450	
	Organización B	-0,489	0,247	-0,186	0,049	
	Participación activa en la formulación de la agenda	0,441	0,134	0,208	0,001	
	3 (Constante)	-0,059	0,213		0,782	0,028
	Organización A	-0,139	0,211	-0,062	0,509	
	Organización B	-0,475	0,244	-0,180	0,053	
	<b>Participación activa en la formulación de la agenda</b>	0,168	0,165	<b>0,079</b>	<b>0,311</b>	
	<b>Influencia general en las políticas de GP</b>	0,291	0,106	<b>0,212</b>	<b>0,006</b>	
Condiciones para la motivación por el trabajo	1 (Constante)	0,502	0,447		0,264	0,012
	Organización A	-0,688	0,478	-0,140	0,151	
	Organización B	-0,273	0,563	-0,047	0,629	
	2 (Constante)	-0,282	0,479		0,557	0,060
	Organización A	-0,233	0,479	-0,047	0,627	
	Organización B	0,081	0,555	0,014	0,884	
	Participación activa en la formulación de la agenda	1,175	0,303	0,253	0,000	
	3 (Constante)	-0,544	0,479		0,257	0,035
	Organización A	-0,144	0,471	-0,029	0,760	
	Organización B	0,156	0,546	0,027	0,776	

(cont.)

Variable Dependiente	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Sig.	Cambio en R2
		B	Error típ.	Beta		
Condiciones para la motivación por el trabajo	<b>Participación activa en la formulación de la agenda</b>	0,520	0,368	<b>0,112</b>	<b>0,159</b>	
	<b>Influencia general en las políticas de GP</b>	0,729	0,240	<b>0,237</b>	<b>0,003</b>	

**C.8 – Regresiones entre la implicación y las dimensiones de efectividad, controladas por las características organizativas externas, para los subgrupos de tiempo de trabajo**

Variable dependiente	Tiempo de trabajo	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Sig.	Cambio en R <sup>2</sup>
			B	Error típ.	Beta		
Contribución de las políticas y prácticas de GP	Menos de 9 años	1 (Constante)	0,275	0,446		0,540	0,052
		Organización A	-0,261	0,490	-0,069	0,596	
		Organización B	-1,181	0,563	-0,272	0,038	
		2 (Constante)	-0,304	0,391		0,438	0,262
		Organización A	0,456	0,432	0,120	0,294	
		Organización B	-0,766	0,485	-0,176	0,117	
		<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	1,068	0,160	<b>0,530</b>	<b>0,000</b>	
	Más de 9 años	1 (Constante)	0,126	0,766		0,869	0,006
		Organización A	0,010	0,787	0,002	0,990	
		Organización B	-0,377	0,884	-0,076	0,671	
		2 (Constante)	-0,760	0,721		0,294	0,177
		Organización A	1,083	0,750	0,246	0,152	
		Organización B	0,527	0,827	0,106	0,525	
		<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,733	0,152	<b>0,442</b>	<b>0,000</b>	
Apoyo a la toma de decisiones	Menos de 9 años	1 (Constante)	-0,152	0,235		0,519	0,021
		Organización A	0,259	0,260	0,121	0,321	
		Organización B	-0,080	0,304	-0,032	0,794	
		2 (Constante)	-0,284	0,227		0,214	0,091
		Organización A	0,408	0,252	0,191	0,107	
		Organización B	-0,006	0,292	-0,002	0,984	
		<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,334	0,092	<b>0,306</b>	<b>0,000</b>	
	Más de 9 años	1 (Constante)	-0,315	0,373		0,400	0,030
		Organización A	0,377	0,387	0,154	0,332	
		Organización B	-0,063	0,443	-0,022	0,888	
		2 (Constante)	-0,698	0,351		0,049	0,163
		Organización A	0,860	0,369	0,351	0,021	
		Organización B	0,306	0,413	0,109	0,461	
		<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,399	0,084	<b>0,421</b>	<b>0,000</b>	

(Cont.)



Variable dependiente	Tiempo de trabajo	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Sig.	Cambio en R <sup>2</sup>
Participación democrática	Menos de 9 años	1 (Constante)	-0,006	0,230		0,980	0,001
		Organización A	-0,071	0,254	-0,034	0,781	
		Organización B	-0,026	0,300	-0,011	0,931	
		2 (Constante)	-0,122	0,225		0,587	0,075
		Organización A	0,065	0,248	0,031	0,795	
		Organización B	0,025	0,290	0,010	0,930	
		<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,296	0,091	<b>0,279</b>	<b>0,002</b>	
	Más de 9 años	1 (Constante)	0,427	0,391		0,277	0,029
		Organización A	-0,477	0,405	-0,185	0,241	
		Organización B	-0,050	0,464	-0,017	0,914	
		2 (Constante)	0,308	0,400		0,443	0,014
		Organización A	-0,327	0,419	-0,127	0,436	
		Organización B	0,064	0,471	0,022	0,891	
		<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,124	0,095	<b>0,124</b>	<b>0,193</b>	
Libre Comunicación	Menos de 9 años	1 (Constante)	0,207	0,235		0,381	0,046
		Organización A	-0,408	0,259	-0,191	0,117	
		Organización B	0,086	0,310	0,034	0,781	
		2 (Constante)	0,109	0,231		0,639	0,056
		Organización A	-0,289	0,256	-0,135	0,261	
		Organización B	0,123	0,303	0,048	0,685	
		<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,256	0,093	<b>0,241</b>	<b>0,007</b>	
	Más de 9 años	1 (Constante)	0,573	0,368		0,123	0,099
		Organización A	-0,722	0,382	-0,283	0,061	
		Organización B	0,111	0,442	0,038	0,802	
		2 (Constante)	0,445	0,377		0,240	0,017
		Organización A	-0,561	0,396	-0,220	0,159	
		Organización B	0,251	0,450	0,085	0,579	
		<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,133	0,091	<b>0,134</b>	<b>0,149</b>	

(Cont.)

Variable dependiente	Tiempo de trabajo	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Sig.	Cambio en R <sup>2</sup>
Espíritu emprendedor	Menos de 9 años	1 (Constante)	0,063	0,251		0,803	0,004
		Organización A	-0,183	0,274	-0,085	0,506	
		Organización B	-0,101	0,320	-0,040	0,753	
		2 (Constante)	-0,117	0,245		0,632	0,093
		Organización A	0,022	0,269	0,010	0,935	
		Organización B	0,004	0,307	0,002	0,989	
		<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,340	0,095	<b>0,312</b>	<b>0,000</b>	
	Más de 9 años	1 (Constante)	-0,123	0,368		0,740	0,036
		Organización A	0,091	0,382	0,037	0,811	
		Organización B	0,620	0,441	0,218	0,163	
		2 (Constante)	-0,338	0,370		0,363	0,051
		Organización A	0,372	0,390	0,152	0,342	
		Organización B	0,819	0,439	0,289	0,064	
		<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,224	0,090	<b>0,237</b>	<b>0,014</b>	
Condiciones higiénicas del trabajo	Menos de 9 años	1 (Constante)	0,357	0,219		0,106	0,028
		Organización A	-0,311	0,242	-0,155	0,201	
		Organización B	-0,555	0,286	-0,233	0,055	
		2 (Constante)	0,230	0,212		0,280	0,096
		Organización A	-0,163	0,234	-0,081	0,488	
		Organización B	-0,498	0,273	-0,210	0,070	
		<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,323	0,086	<b>0,315</b>	<b>0,000</b>	
	Más de 9 años	1 (Constante)	0,187	0,426		0,662	0,021
		Organización A	-0,243	0,439	-0,093	0,580	
		Organización B	-0,636	0,495	-0,214	0,202	
		2 (Constante)	-0,132	0,428		0,758	0,065
		Organización A	0,148	0,448	0,056	0,742	
		Organización B	-0,326	0,493	-0,110	0,509	
		<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,269	0,095	<b>0,268</b>	<b>0,005</b>	

(Cont.)

Variable dependiente	Tiempo de trabajo	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Sig.	Cambio en R <sup>2</sup>
Condiciones para la motivación por el trabajo	Menos de 9 años	1 (Constante)	0,545	0,537		0,313	0,016
		Organización A	-0,829	0,592	-0,173	0,164	
		Organización B	-0,507	0,705	-0,089	0,473	
		2 (Constante)	0,080	0,505		0,875	0,154
		Organización A	-0,280	0,558	-0,058	0,616	
		Organización B	-0,277	0,652	-0,049	0,671	
		<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,974	0,204	<b>0,403</b>	<b>0,000</b>	
	Más de 9 años	1 (Constante)	0,372	0,864		0,668	0,013
		Organización A	-0,480	0,893	-0,092	0,592	
		Organización B	0,156	1,013	0,026	0,878	
		2 (Constante)	-0,131	0,886		0,883	0,038
		Organización A	0,141	0,931	0,027	0,880	
		Organización B	0,698	1,032	0,118	0,501	
		<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,425	0,208	<b>0,206</b>	<b>0,043</b>	

**C.9 – Regresiones entre las categorías de tiempo de trabajo, la implicación y las dimensiones de efectividad, controladas por las características organizativas externas**

Variable Dependiente	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Cambio en R cuadrado
		B	Error típ.	Beta	
Contribución de las políticas y prácticas de GP	1 (Constante)	0,239	0,381		0,029
	Organización A	-0,159	0,404	-0,040	
	Organización B	-0,911	0,466	-0,199	
	2 (Constante)	-0,368	0,347		0,208
	Organización A	0,618	0,372	0,156	
	Organización B	-0,383	0,420	-0,084	
	<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,866	0,110	<b>0,474*</b>	
	3 (Constante)	-0,435	0,351		0,005
	Organización A	0,543	0,376	0,137	
	Organización B	-0,411	0,420	-0,090	
	Factor de implicación general en el proceso decisorio	0,872	0,110	0,477*	
	<b>Tiempo de trabajo</b>	0,266	0,208	<b>0,076</b>	
	4 (Constante)	-0,464	0,350		0,009
	Organización A	0,575	0,375	0,145	
	Organización B	-0,394	0,418	-0,086	
	Factor de implicación general en el proceso decisorio	1,069	0,160	0,585*	
	Tiempo de trabajo	0,242	0,208	0,069	
	<b>Término de interacción entre categorías de tiempo de trabajo e implicación general</b>	-0,358	0,212	<b>-0,144</b>	
Apoyo a la toma de decisiones	1 (Constante)	-0,196	0,196		0,023
	Organización A	0,279	0,210	0,125	
	Organización B	-0,091	0,247	-0,035	
	2 (Constante)	-0,394	0,187		0,121
	Organización A	0,534	0,202	0,239*	
	Organización B	0,063	0,233	0,024	
	<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,362	0,062	<b>0,357*</b>	
	3 (Constante)	-0,386	0,191		0,000
	Organización A	0,540	0,204	0,242*	
	Organización B	0,066	0,234	0,025	
	Factor de implicación general en el proceso decisorio	0,362	0,062	0,356*	
	<b>Tiempo de trabajo</b>	-0,029	0,122	<b>-0,014</b>	

(Cont.)

Variable Dependiente	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Cambio en R cuadrado
		B	Error típ.	Beta	
Apoyo a la toma de decisiones	4 (Constante)	-0,385	0,191		0,000
	Organización A	0,541	0,205	0,242*	
	Organización B	0,066	0,234	0,025	
	Factor de implicación general en el proceso decisorio	0,343	0,089	0,338*	
	Tiempo de trabajo	-0,028	0,122	-0,014	
	<b>Término de interacción entre categorías de tiempo de trabajo e implicación general</b>	0,035	0,121	<b>0,025</b>	
Participación Democrática	1 (Constante)	0,111	0,199		0,007
	Organización A	-0,173	0,213	-0,077	
	Organización B	0,015	0,251	0,006	
	2 (Constante)	-0,002	0,199		0,038
	Organización A	-0,028	0,214	-0,013	
	Organización B	0,097	0,248	0,036	
	<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,206	0,065	<b>0,201*</b>	
	3 (Constante)	-0,045	0,202		0,005
	Organización A	-0,064	0,216	-0,028	
	Organización B	0,081	0,248	0,030	
	Factor de implicación general en el proceso decisorio	0,210	0,066	0,205*	
	<b>Tiempo de trabajo</b>	0,151	0,128	<b>0,074</b>	
	4 (Constante)	-0,047	0,202		0,004
	Organización A	-0,065	0,216	-0,029	
	Organización B	0,077	0,248	0,029	
	Factor de implicación general en el proceso decisorio	0,282	0,094	0,275*	
	Tiempo de trabajo	0,146	0,128	0,072	
	<b>Término de interacción entre categorías de tiempo de trabajo e implicación general</b>	-0,136	0,128	<b>-0,096</b>	
Libre comunicación	1 (Constante)	0,309	0,197		0,063
	Organización A	-0,483	0,210	-0,212*	
	Organización B	0,140	0,251	0,051	
	2 (Constante)	0,207	0,197		0,032
	Organización A	-0,349	0,212	-0,153	
	Organización B	0,222	0,249	0,081	
	<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,187	0,065	<b>0,183*</b>	

(Cont.)

Variable Dependiente	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Cambio en R cuadrado
		B	Error típ.	Beta	
Libre comunicación	3 (Constante)	0,160	0,200		0,006
	Organización A	-0,384	0,214	-0,168	
	Organización B	0,205	0,249	0,075	
	Factor de implicación general en el proceso decisorio	0,193	0,065	0,189*	
	<b>Tiempo de trabajo</b>	0,159	0,126	<b>0,078</b>	
	4 (Constante)	0,160	0,201		0,002
	Organización A	-0,386	0,214	-0,169	
	Organización B	0,198	0,249	0,073	
	Factor de implicación general en el proceso decisorio	0,243	0,092	0,238*	
	<b>Término de interacción entre categorías de tiempo de trabajo e implicación general</b>	-0,097	0,127	<b>-0,069</b>	
Espíritu Emprendedor	1 (Constante)	0,009	0,205		0,008
	Organización A	-0,082	0,219	-0,037	
	Organización B	0,153	0,256	0,058	
	2 (Constante)	-0,167	0,203		0,065
	Organización A	0,143	0,219	0,063	
	Organización B	0,284	0,250	0,107	
	<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,268	0,065	<b>0,264*</b>	
	3 (Constante)	-0,225	0,207		0,008
	Organización A	0,107	0,220	0,047	
	Organización B	0,273	0,250	0,103	
	Factor de implicación general en el proceso decisorio	0,275	0,065	0,272*	
	<b>Tiempo de trabajo</b>	0,184	0,127	<b>0,091</b>	
	4 (Constante)	-0,231	0,207		0,004
	Organización A	0,109	0,220	0,048	
	Organización B	0,273	0,250	0,104	
	Factor de implicación general en el proceso decisorio	0,340	0,093	0,336*	
	Tiempo de trabajo	0,178	0,127	0,089	
	<b>Término de interacción entre categorías de tiempo de trabajo e implicación general</b>	-0,124	0,126	<b>-0,088</b>	

(Cont.)

Variable Dependiente	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Cambio en R cuadrado
		B	Error típ.	Beta	
Condiciones higiénicas del trabajo	1 (Constante)	0,316	0,199		0,025
	Organización A	-0,324	0,212	-0,145	
	Organización B	-0,611	0,249	-0,232*	
	2 (Constante)	0,145	0,195		0,079
	Organización A	-0,103	0,209	-0,046	
	Organización B	-0,483	0,241	-0,184*	
	<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,293	0,063	<b>0,289*</b>	
	3 (Constante)	0,170	0,197		0,002
	Organización A	-0,078	0,212	-0,035	
	Organización B	-0,471	0,242	-0,179	
	Factor de implicación general en el proceso decisorio	0,290	0,063	0,286*	
	<b>Tiempo de trabajo</b>	-0,097	0,124	<b>-0,048</b>	
	4 (Constante)	0,169	0,198		0,001
	Organización A	-0,079	0,212	-0,035	
	Organización B	-0,474	0,242	-0,180	
	Factor de implicación general en el proceso decisorio	0,330	0,090	0,326*	
	Tiempo de trabajo	-0,100	0,124	-0,050	
	<b>Término de interacción entre categorías de tiempo de trabajo e implicación general</b>	-0,077	0,123	<b>-0,055</b>	
Motivación por el trabajo	1 (Constante)	0,502	0,448		0,012
	Organización A	-0,696	0,478	-0,142	
	Organización B	-0,273	0,564	-0,047	
	2 (Constante)	0,061	0,440		0,085
	Organización A	-0,132	0,474	-0,027	
	Organización B	0,093	0,546	0,016	
	<b>Factor de implicación general en el proceso decisorio</b>	0,674	0,144	<b>0,302*</b>	
	3 (Constante)	-0,022	0,446		0,005
	Organización A	-0,200	0,478	-0,041	
	Organización B	0,057	0,547	0,010	
	Factor de implicación general en el proceso decisorio	0,686	0,145	0,307*	
	<b>Tiempo de trabajo</b>	0,302	0,279	<b>0,069</b>	

(Cont.)

Variable Dependiente	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Cambio en R cuadrado
		B	Error típ.	Beta	
Motivación por el trabajo	4 (Constante)	-0,033	0,443		0,016
	Organización A	-0,201	0,475	-0,041	
	Organización B	0,028	0,544	0,005	
	Factor de implicación general en el proceso decisorio	0,970	0,201	0,435*	
	Tiempo de trabajo	0,269	0,278	0,061	
	<b>Término de interacción entre categorías de tiempo de trabajo e implicación general</b>	-0,566	0,279	<b>-0,180*</b>	

\*p < 0,05.



**C.10 – ANCOVA de dos factores de las medias de percepción de efectividad por los grupos de implicación y de profesionales (funcionarios y gerentes de negocios), controlando el efecto de las características organizativas externas**

Aliado Estratégico	Contribución de las políticas de GP			Apoyo a la toma de decisiones		
	gl	F	Sig.	gl	F	Sig.
Modelo corregido	5	5,823	0,000	5	3,572	0,004
Intersección	1	2,622	0,107	1	0,239	0,625
Organización A	1	0,107	0,744	1	2,922	0,089
Organización B	1	2,620	0,107	1	0,003	0,958
Grupo Profesional	1	2,235	0,136	1	0,049	0,825
<b>Nivel de Implicación</b>	1	15,692	<b>0,000</b>	1	11,268	<b>0,001</b>
<b>Grupo Profesional * Nivel de Implicación</b>	1	0,066	<b>0,798</b>	1	1,045	<b>0,308</b>
Error	227			244		
Total	233			250		
Total corregida	232			249		

Agente de Flexibilización organizativa	Participación democrática			Libre Comunicación			Espíritu emprendedor		
	gl	F	Sig.	gl	F	Sig.	gl	F	Sig.
Modelo corregido	5	7,441	0,000	5	4,376	0,001	5	1,500	0,190
Intersección	1	1,889	0,171	1	4,227	0,041	1	0,273	0,602
Organización A	1	0,014	0,906	1	3,928	0,049	1	0,003	0,956
Organización B	1	0,159	0,690	1	0,488	0,486	1	0,738	0,391
<b>Grupo Profesional</b>	1	18,917	<b>0,000</b>	1	2,733	0,100	1	1,977	0,161
Nivel de Implicación	1	3,796	0,053	1	0,967	0,326	1	3,568	0,060
<b>Grupo Profesional * Nivel de Implicación</b>	1	0,573	<b>0,450</b>	1	0,095	<b>0,758</b>	1	0,647	<b>0,422</b>
Error	246			238			240		
Total	252			244			246		
Total corregida	251			243			245		

(Cont.)

Agente de Humanización	Condiciones higiénicas del trabajo			Motivación por el trabajo		
	gl	F	Sig.	gl	F	Sig.
Modelo corregido	5	1,978	0,083	5	3,640	0,004
Intersección	1	5,933	0,016	1	5,517	0,020
Organización A	1	4,582	0,034	1	9,742	0,002
Organización B	1	7,011	0,009	1	1,347	0,247
Grupo Profesional (funcionarios y profesionales de GP)	1	0,525	0,469	1	1,144	0,286
Nivel de Implicación	1	1,612	0,206	1	1,255	0,264
<b>Grupo Profesional * Nivel de Implicación</b>	1	0,004	<b>0,953</b>	1	0,038	<b>0,845</b>
Error	200			192		
Total	206			198		
Total corregida	205			197		

**C.11 – Medias de percepción de efectividad, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos de clientes – BCB**

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Media de la dimensión de Contribución de las políticas y prácticas de GP	Funcionarios	133	2,36	1,01	0,09	2,18	2,53
	Gerentes de Negocios	59	2,72	0,89	0,12	2,49	2,96
Media de la dimensión de Apoyo a la Toma de Decisión	Funcionarios	131	1,93	1,16	0,10	1,73	2,13
	Gerentes de Negocios	59	2,04	1,13	0,15	1,75	2,33
Media de la dimensión de Participación democrática	Funcionarios	133	2,96	1,04	0,09	2,78	3,14
	Gerentes de Negocios	59	3,78	0,86	0,11	3,56	4,00
Media de la dimensión de Libre comunicación	Funcionarios	132	3,27	0,99	0,09	3,10	3,44
	Gerentes de Negocios	59	3,59	0,87	0,11	3,36	3,82
Media de la dimensión de Espíritu emprendedor	Funcionarios	132	2,88	1,06	0,09	2,70	3,06
	Gerentes de Negocios	59	3,11	0,93	0,12	2,87	3,35
Media de la dimensión de Condiciones higiénicas del trabajo	Funcionarios	132	3,20	0,89	0,08	3,04	3,35
	Gerentes de Negocios	58	3,57	0,71	0,09	3,39	3,76
Media de la dimensión de Condiciones para la motivación por el trabajo	Funcionarios	134	3,19	0,91	0,08	3,04	3,35
	Gerentes de Negocios	59	3,82	0,56	0,07	3,67	3,97

**C.12 – ANCOVA de las medias de percepción de efectividad por los grupos de clientes, controlando el efecto de la implicación en el proceso decisorio, para el BCB**

Aliado Estratégico	Contribución de las políticas de GP		
Origen	gl	F	Sig.
Modelo corregido	2	21,818	0,000
Intersección	1	1223,872	0,000
Indicador de Implicación	1	37,027	0,000
Grupo Cliente	1	2,413	0,122
Error	181		
Total	184		
Total corregida	183		

Agente de Flexibilización Organizacional	Participación democrática			Libre Comunicación		
Origen	gl	F	Sig.	gl	F	Sig.
Modelo corregido	2	14,835	0,000	2	4,265	0,015
Intersección	1	1730,459	0,000	1	1958,116	0,000
Indicador de Implicación	1	3,891	0,050	1	3,968	0,048
Grupo Cliente	1	22,044	0,000	1	3,113	0,079
Error	181			180		
Total	184			183		
Total corregida	183			182		

Agente de Humanización	Condiciones higiénicas del trabajo			Motivación por el trabajo		
Origen	gl	F	Sig.	gl	F	Sig.
Modelo corregido	2	9,153	0,000	2	18,475	0,000
Intersección	1	2503,030	0,000	1	2878,978	0,000
Indicador de Implicación	1	10,464	0,001	1	11,622	0,001
Grupo Cliente	1	5,053	0,026	1	19,543	0,000
Error	179			181		
Total	182			184		
Total corregida	181			183		

**C.13 – Medias de percepción de efectividad, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos de clientes – STN**

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Media de la dimensión de Contribución de las políticas y prácticas de GP	Funcionarios	29	2,09	0,99	0,18	1,71	2,46
	Gerentes de Negocios	17	2,25	0,93	0,23	1,77	2,72
	<b>Grupos de Clientes</b>	<b>46</b>	<b>2,15</b>	<b>0,96</b>	<b>0,14</b>	<b>1,86</b>	<b>2,43</b>
Media de la dimensión de Apoyo a la Toma de Decisión	Funcionarios	29	1,66	1,25	0,23	1,19	2,14
	Gerentes de Negocios	17	1,27	0,83	0,20	0,85	1,70
	<b>Grupos de Clientes</b>	<b>46</b>	<b>1,52</b>	<b>1,12</b>	<b>0,16</b>	<b>1,19</b>	<b>1,85</b>
Media de la dimensión de Participación democrática	Funcionarios	28	3,04	1,00	0,19	2,65	3,42
	Gerentes de Negocios	17	4,00	0,87	0,21	3,55	4,45
	<b>Grupos de Clientes</b>	<b>45</b>	<b>3,40</b>	<b>1,06</b>	<b>0,16</b>	<b>3,08</b>	<b>3,72</b>
Media de la dimensión de Libre comunicación	Funcionarios	28	3,72	0,88	0,17	3,38	4,07
	Gerentes de Negocios	17	4,00	0,42	0,10	3,79	4,22
	<b>Grupos de Clientes</b>	<b>45</b>	<b>3,83</b>	<b>0,75</b>	<b>0,11</b>	<b>3,60</b>	<b>4,05</b>
Media de la dimensión de Espíritu emprendedor	Funcionarios	28	3,11	1,24	0,23	2,63	3,59
	Gerentes de Negocios	17	3,25	0,48	0,12	3,01	3,50
	<b>Grupos de Clientes</b>	<b>45</b>	<b>3,17</b>	<b>1,02</b>	<b>0,15</b>	<b>2,86</b>	<b>3,47</b>
Media de la dimensión de Condiciones higiénicas del trabajo	Funcionarios	28	3,03	0,92	0,17	2,67	3,38
	Gerentes de Negocios	17	3,03	0,72	0,18	2,66	3,40
	<b>Grupos de Clientes</b>	<b>45</b>	<b>3,03</b>	<b>0,84</b>	<b>0,13</b>	<b>2,77</b>	<b>3,28</b>
Media de la dimensión de Condiciones para la motivación por el trabajo	Funcionarios	28	3,21	0,89	0,17	2,87	3,56
	Gerentes de Negocios	17	3,60	0,67	0,16	3,25	3,95
	<b>Grupos de Clientes</b>	<b>45</b>	<b>3,36</b>	<b>0,83</b>	<b>0,12</b>	<b>3,11</b>	<b>3,61</b>

**C.14 – Medias de percepción de efectividad, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos de clientes – SOF**

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Media de la dimensión de Contribución de las políticas y prácticas de GP	Funcionarios	15	2,60	0,95	0,25	2,08	3,13
	Gerentes de Negocios	11	2,30	0,97	0,29	1,65	2,96
	<b>Grupos de Clientes</b>	<b>26</b>	<b>2,48</b>	<b>0,95</b>	<b>0,19</b>	<b>2,09</b>	<b>2,86</b>
Media de la dimensión de Apoyo a la Toma de Decisión	Funcionarios	15	1,80	1,34	0,35	1,06	2,54
	Gerentes de Negocios	11	1,36	1,05	0,32	0,66	2,07
	<b>Grupos de Clientes</b>	<b>26</b>	<b>1,62</b>	<b>1,22</b>	<b>0,24</b>	<b>1,12</b>	<b>2,11</b>
Media de la dimensión de Participación democrática	Funcionarios	15	3,30	1,09	0,28	2,69	3,91
	Gerentes de Negocios	11	3,50	1,13	0,34	2,74	4,26
	<b>Grupos de Clientes</b>	<b>26</b>	<b>3,38</b>	<b>1,09</b>	<b>0,21</b>	<b>2,94</b>	<b>3,83</b>
Media de la dimensión de Libre comunicación	Funcionarios	15	3,81	0,57	0,15	3,49	4,13
	Gerentes de Negocios	11	3,73	1,07	0,32	3,01	4,44
	<b>Grupos de Clientes</b>	<b>26</b>	<b>3,77</b>	<b>0,80</b>	<b>0,16</b>	<b>3,45</b>	<b>4,10</b>
Media de la dimensión de Espíritu emprendedor	Funcionarios	15	3,21	0,96	0,25	2,68	3,75
	Gerentes de Negocios	11	2,91	1,12	0,34	2,16	3,66
	<b>Grupos de Clientes</b>	<b>26</b>	<b>3,08</b>	<b>1,02</b>	<b>0,20</b>	<b>2,67</b>	<b>3,50</b>
Media de la dimensión de Condiciones higiénicas del trabajo	Funcionarios	15	3,77	0,71	0,18	3,37	4,16
	Gerentes de Negocios	11	3,35	0,94	0,28	2,72	3,98
	<b>Grupos de Clientes</b>	<b>26</b>	<b>3,59</b>	<b>0,82</b>	<b>0,16</b>	<b>3,26</b>	<b>3,92</b>
Media de la dimensión de Condiciones para la motivación por el trabajo	Funcionarios	15	3,64	0,76	0,20	3,22	4,06
	Gerentes de Negocios	11	3,59	0,91	0,27	2,98	4,20
	<b>Grupos de Clientes</b>	<b>26</b>	<b>3,62</b>	<b>0,81</b>	<b>0,16</b>	<b>3,29</b>	<b>3,94</b>

**C.15 – Medias de percepción de efectividad, desviaciones típicas, errores típicos e intervalos de confianza para los grupos de clientes – SOF**

Organización	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
BCB	246	0,71	0,70	0,04	0,62	0,80
STN	56	0,93	0,68	0,09	0,75	1,11
SOF	35	1,11	0,69	0,12	0,87	1,34